Harvard Business Review
FRANCE

9

LE MUST

HORS-SÉRIE
AVRIL-MAI 2019

du DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

21 méthodes inspirantes pour évoluer dans votre vie privée et professionnelle

+ *Une interview de Deepak Chopra, gourou du bien-être*

M 08178 - 9H - F: 20,00 € - RD

La voiture 100 %
par Audi.
Un design unique, des capacités de recharge ultra-rapides,
jusqu'à 415 km* d'autonomie, ou encore la technologie e-quattro :
la nouvelle Audi e-tron incarne une vision avant-gardiste
de la mobilité qui allie confort, performance, design et intelligence.
Nouvelle Audi e-tron.
L'électrique devient Audi. Et ça commence maintenant.
Les éclaireurs, nos experts de l'électrique Audi, s'engagent à répondre à toutes vos questions
sur les technologies et spécificités de la nouvelle Audi e-tron. Laissez nos experts vous éclairer.
Contactez-les 7j/7 de midi à minuit au 01 77 49 39 10** ou de 8h à minuit sur Audi.fr/e-tron
Volkswagen Group France S.A. - RCS Soissons 832 277 370. *Données d'autonomie en cycle mixte WLTP : jusqu'à 415 km (autonomie de 359 km à 415 km selon configuration). Données au 21/02/2019. Consommations comprises entre 22,6 kWH/100 km et 26,1 kWH/100 km, pour des émissions de CO_2 rejetées : 0 g/km en phase de roulage (toutes finitions confondues). **Les éclaireurs : prix d'un appel local depuis un poste fixe.

électrique
e-tron

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE
ÉCOLE DE MANAGEMENT
DE LA SORBONNE

MASTER SIC
SYSTÈMES D'INFORMATION
ET DE CONNAISSANCE

CONFÉRENCE

MASTER SIC
EM SORBONNE

ÉTHIQUE ET VALORISATION DES DONNÉES

EN SORBONNE
AMPHITHÉÂTRE DESCARTES

3 JUILLET 2019 | DE 14 À 19H

L'usage des données massives (big data), qui se présente comme l'un des piliers de la transformation numérique, associé aux techniques de l'intelligence artificielle, amène son lot d'opportunités mais aussi de dérives et de risques. En tant que spécialistes des systèmes d'information, nous ne pouvons pas rester indifférents à ces nouveaux challenges.

CONTACTS ET INSCRIPTION | 01 53 55 27 43 | conferencesorbonne3juillet2019@univ-paris1.fr
| https://www.pantheonsorbonne.fr/diplomes/mastersic/manifestations/

Devenez qui vous êtes, tout simplement

PHOTO: WILLIAM BEAUCARDET

Lorsqu'on réfléchit à ce qui est nécessaire pour réussir au travail, on pense souvent à des atouts comme une grande intelligence, la capacité à apprendre, l'ambition d'accomplir des choses et les compétences sociales nécessaires pour développer de solides relations. Mais on ne pense pas toujours aux aspects de notre personnalité qui peuvent causer de gros dégâts dans une carrière ou une organisation : une colère inappropriée, une blague déplacée, une réflexion brutale, un retard systématique aux réunions d'équipe ou une tenue négligée… En y réfléchissant bien, cette part de nous que ceux qui nous aiment dans notre sphère privée peuvent nous pardonner ponctuellement ne bénéficiera pas forcément de la même patience, ni de la même clémence, de la part de ceux que nous côtoyons au travail.

Avec l'effacement progressif des frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle, nous sommes de plus en plus concernés par des sujets auparavant réservés à la seule sphère privée : les « soft skills » sont dorénavant aussi importantes que les compétences purement techniques pour progresser dans son job, entretenir des relations agréables, ou tout simplement se sentir bien. D'où la réalisation de ce numéro spécial consacré au développement personnel. Nous avons réuni 21 méthodes inspirantes des meilleurs experts de Harvard Business Review qui vous permettront d'évoluer positivement.

« La réussite, c'est l'opportunité mêlée à la préparation », affirme Deepak Chopra, célèbre gourou du bien-être, qui a accordé un entretien à notre magazine. Il encourage tout un chacun à se poser des questions apparemment simplistes, mais au fond essentielles : Qui suis-je ? Pour quoi je pense que j'existe ? Quelle est ma raison d'être ? Qu'est-ce que j'apporte ? Qu'est-ce qui me rend heureux ? Quel héritage vais-je laisser ? Qui sont mes héros ? Selon lui, le but n'est pas tant de chercher des conseils que de parvenir à une réflexion profonde au terme de laquelle chacun de nous pourra tracer sa propre voie. Il semble nous dire : devenez qui vous êtes, tout simplement.

Nous vous souhaitons une lecture enrichissante.

GABRIEL JOSEPH-DEZAIZE, RÉDACTEUR EN CHEF

CONTRIBUTEURS

PHOTO : DUSTIN AKSLAND

A 72 ans, le gourou du bien-être **Deepak Chopra** a écrit plus de 86 ouvrages, dont «Les Sept Lois spirituelles du succès», «Le Corps quantique» ou encore «Le Livre des secrets», traduits dans des dizaines de langues et vendus à des millions d'exemplaires. Celui qui a abandonné une éminente carrière de médecin pour lancer, en Californie, son propre centre consacré à la médecine intégrative – alliant médecine traditionnelle et médecines alternatives – a été classé par l'hebdomadaire «Time», en 1999, parmi les 100 personnalités les plus importantes du XX^{e} siècle.
Dans une grande interview, il confie à HBR sa vision du développement personnel, revient sur son parcours étonnant et réaffirme sa foi profonde dans la méditation.

Guy Kawasaki, deuxième «évangéliste» software d'Apple dans les années 1980, a contribué à populariser le concept même d'évangélisation. Aujourd'hui «Chief Evangelist» chez Canva, un service de design en ligne, il affirme que «proclamer la bonne nouvelle» est l'affaire de tous et donne des clés pour développer cette compétence récente, qui est aussi le propre des leaders d'aujourd'hui.

Christine Porath, professeure associée en management à l'université de Georgetown, a décidé, à 22 ans et à la suite d'une expérience professionnelle des plus désastreuses, de consacrer sa carrière à l'étude de l'incivilité au bureau. Ses recherches portent sur ses coûts, mais aussi ses remèdes. L'auteure de «Mastering Civility: A Manifesto for the Workplace» recommande notamment une série de tactiques pour réduire les effets de l'incivilité sur la performance et le bien-être.

La psychologue **Heidi Grant**, Chief Science Officer du NeuroLeadership Institute et directrice associée du Motivation Science Center de la Columbia Business School, étudie la motivation et la communication. Elle assure qu'il n'est jamais trop tard pour faire bonne impression – y compris lorsqu'on a démarré du mauvais pied. Il suffit de connaître les mécanismes de la perception et les différents prismes à travers lesquels les autres se forgent une opinion, et de les utiliser à son avantage.

Deborah M. Kolb est professeure titulaire de la chaire Deloitte Ellen Gabriel for Women in Leadership (Emerita) et cofondatrice du Center for Gender in Organizations à la Simmons College School of Management. Au-delà des problématiques de genre, cette spécialiste du leadership est aussi une experte en négociation. En seulement quatre étapes, elle propose à chacun de devenir, au quotidien, son propre et meilleur avocat.

HBRFRANCE.FR
Harvard Business Review

HARVARD BUSINESS REVIEW, FRANCE

RÉDACTEUR EN CHEF Gabriel Joseph-Dezaize (48 27)
CHEF DE SERVICE ET RESPONSABLE DU SITE HBRFRANCE.FR Caroline Montaigne (48 36)
CHEF DE RUBRIQUE Charlotte Laurent (47 43), avec Hélène Fargues
DIRECTEUR ARTISTIQUE Nicolas Pottier (49 26)
CHEF DE STUDIO Lionel Crampe (48 21), avec Candice Meissonnier
1RE SR Stéphanie Labruguière (53 91), avec Gaëlle Cazaban
RÉVISEUR François Berland
TRADUCTION A La French, P. Batteux, Ph. Bonnet, A-C. Grillot, M. Renier, E. Serrano
FABRICATION Jean-Bernard Domin (49 50), Eric Zuddas (49 51)
ASSISTANTE DE LA RÉDACTION Nadège Lucas (60 96)
COMPTABILITÉ Laurence Tronchet (45 58)

Publicité

DIRECTEUR EXÉCUTIF PRISMA MEDIA SOLUTIONS Philipp Schmidt (51 88)
DIRECTRICE EXÉCUTIVE ADJOINTE PMS Anouk Kool (49 49)
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ PMS PREMIUM Thierry Dauré (64 49)
DIRECTRICE DÉLÉGUÉE CREATIVE ROOM Viviane Rouvier (51 10)
BRAND SOLUTIONS DIRECTOR Camille Habra (64 53)
AUTOMOBILE & LUXE BRAND SOLUTIONS DIRECTOR Dominique Bellanger (45 28)
ACCOUNT DIRECTOR Nicolas Serot Almeras (64 57)
SENIOR ACCOUNT MANAGERS Frédérique Fricadel (64 06), Charles Rateau (45 51)
TRADING MANAGERS Tom Mesnil (48 81), Virginie Viot (45 29)
PLANNING MANAGER Sandra Missue (64 79)
ASSISTANTE COMMERCIALE Catherine Pintus (64 61)
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ INSIGHT ROOM Charles Jouvin (53 28)

Marketing et diffusion

DIRECTEUR MARKETING CLIENT Laurent Grolée (60 25)
DIRECTRICE FABRICATION ET VENTE AU NUMÉRO Sylvaine Cortada (54 65)
DIRECTEUR DES VENTES Bruno Recurt (56 76)

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION Rolf Heinz
DIRECTRICE EXÉCUTIVE ÉDITORIALE Gwendoline Michaelis
DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS DEVELOPMENT Dorothée Fluckiger (68 76)
DIRECTRICE DES ÉVÉNEMENTS ET LICENCES Julie Le Floch-Dordain (61 83)
CHEF DE MARQUE Katarina Dear (50 78)
ASSISTANTE Valérie Boudon (61 12)

HARVARD BUSINESS REVIEW, ÉTATS-UNIS

EDITOR IN CHIEF Adi Ignatius
EDITOR, HBR & WORLDWIDE EDITIONS Amy Bernstein
EDITOR, HBR.ORG Maureen Hoch
CREATIVE DIRECTOR John Korpics
DESIGN DIRECTOR Matthew Guemple
SENIOR EDITOR David Champion (Paris)
SENIOR PRODUCTION EDITOR Christine Wilder
SENIOR VP, GROUP PUBLISHER Sarah McConville
VICE PRESIDENT, GLOBAL ADVERTISING ; PUBLISHER, HBR Gail Day
MANAGING DIRECTOR, GLOBAL EDITIONS Kate Griffin

ABONNEMENTS HBR France, 62066, Arras Cedex 9, ou www.prismashop.hbrfrance.fr.
Abonnement : 1 an (6 numéros + accès à hbrfrance.fr) : 111 €. Dom-Tom, étranger : 00 331 70 99 29 52.
0 826 963 964 Service 0,20 €/min + prix appel

HORS-SÉRIE PRINTEMPS 2019
Imprimé en Pologne : RR Donnelley, ul. Obr. Modlina 11, 30-733 Kraków, Poland. © PrismaMedia 2019. Dépôt légal : avril 2019.
Diffusion : Presstalis - ISSN : 2267-4284. Date de création : janvier 2014. Commission paritaire : 0219 K 92175.
La plupart des articles de HBR édition française ont déjà été publiés par Harvard Business Review.
© 2019, Harvard Business School Publishing Corporation. Tous droits réservés.

PRISMA MEDIA
13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex. Tél. : 01 73 05 45 45. Internet : www.prismamedia.com

PEFC PEFC/29-31-337

SNC au capital de 3 000 000 d'euros ayant pour gérant Gruner und Jahr Communication GmbH. Ses trois principaux associés sont : Média Communication SAS, Gruner und Jahr Communication GmbH et France Constanze-Verlag GmbH & Co. La reproduction même partielle de tout matériel publié dans le magazine est strictement interdite. Pour joindre un contact, composer le 01 73 05 suivi des 4 chiffres du poste. **Provenance du papier :** Finlande. **Taux de fibres recyclées :** 0 %. **Eutrophisation :** Ptot 0 Kg/To de papier.

SOMMAIRE

10 COMMENT ABORDER VOS DÉCISIONS LES PLUS DIFFICILES
Pour décider, évitez le casse-tête.
Par Joseph L. Badaracco

16 NON, VOUS NE POUVEZ PAS TOUT AVOIR ! Voici un cadre pour déterminer quels sont vos objectifs personnels et professionnels, et quand les poursuivre.
Par Eric C. Sinoway

22 VOTRE PERSONNALITÉ PEUT-ELLE FAIRE DÉRAILLER VOTRE CARRIÈRE ? Ne poussez pas ces traits de caractère à l'extrême.
Par Tomas Chamorro-Premuzic

28 SOYEZ VOUS-MÊME, MAIS RESTEZ PRUDENT Ou comment être authentique sans trop en dire.
Par Lisa Rosh et Lynn Offermann

34 RÉUSSIR DANS DES SITUATIONS NOUVELLES Maîtrisez les techniques destinées à faire connaissance.
Par Keith Rollag

40 À QUI SE FIER ? Avant d'accorder votre confiance, prenez ces quatre principes en considération.
Par David DeSteno

46 GÉRER LA DISTANCE PSYCHOLOGIQUE Quatre types de distance – sociale, temporelle, spatiale et expérientielle – nous séparent de nos objectifs.
Par Rebecca Hamilton

50 COMMENT OBTENIR L'AIDE DONT VOUS AVEZ BESOIN Les gens sont tout disposés à vous offrir leur soutien – à condition de le leur demander de la bonne façon.
Par Heidi Grant

56 LE CHARISME, ÇA S'APPREND Devenez cette personne que tout le monde veut suivre.
Par John Antonakis, Marika Fenley et Sue Liechti

62 L'ART DE L'ÉVANGÉLISATION A l'ère sociale, c'est le job de tout cadre.
Par Guy Kawasaki

68 SOYEZ VOTRE MEILLEUR AVOCAT Comment saisir les opportunités de négociation professionnelles au quotidien.
Par Deborah M. Kolb

74 STRATÉGIE DE CAMPAGNE POUR VOTRE CARRIÈRE Quelques leçons pratiques à emprunter aux hommes politiques en campagne.
Par Dorie Clark

ILLUSTRATIONS : CHRISTOPHER DELORENZO ; PAMI NIEMI

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

80 **APPRENEZ À AIMER LE RÉSEAUTAGE** Même les personnes qui trouvent cela rebutant peuvent le faire efficacement.
Par Tiziana Casciaro, Francesca Gino et Maryam Kouchaki

86 **ABORDER UN CHANGEMENT COMPLEXE** Des repères pour aborder de grandes transitions de carrière.
Par Linda Brimm

92 **UNE SECONDE CHANCE DE FAIRE BONNE IMPRESSION** Comment faire pour que les gens changent d'avis sur vous?
Par Heidi Grant

98 **REBONDIR APRÈS UN ÉCHEC PROFESSIONNEL** Même les managers les plus performants peuvent subir des revers.
Par Mitchell Lee Marks, Philip Mirvis et Ron Ashkenas

104 **APPRENDRE À APPRENDRE** Des outils pour vous aider à maîtriser vos nouvelles compétences.
Par Erika Andersen

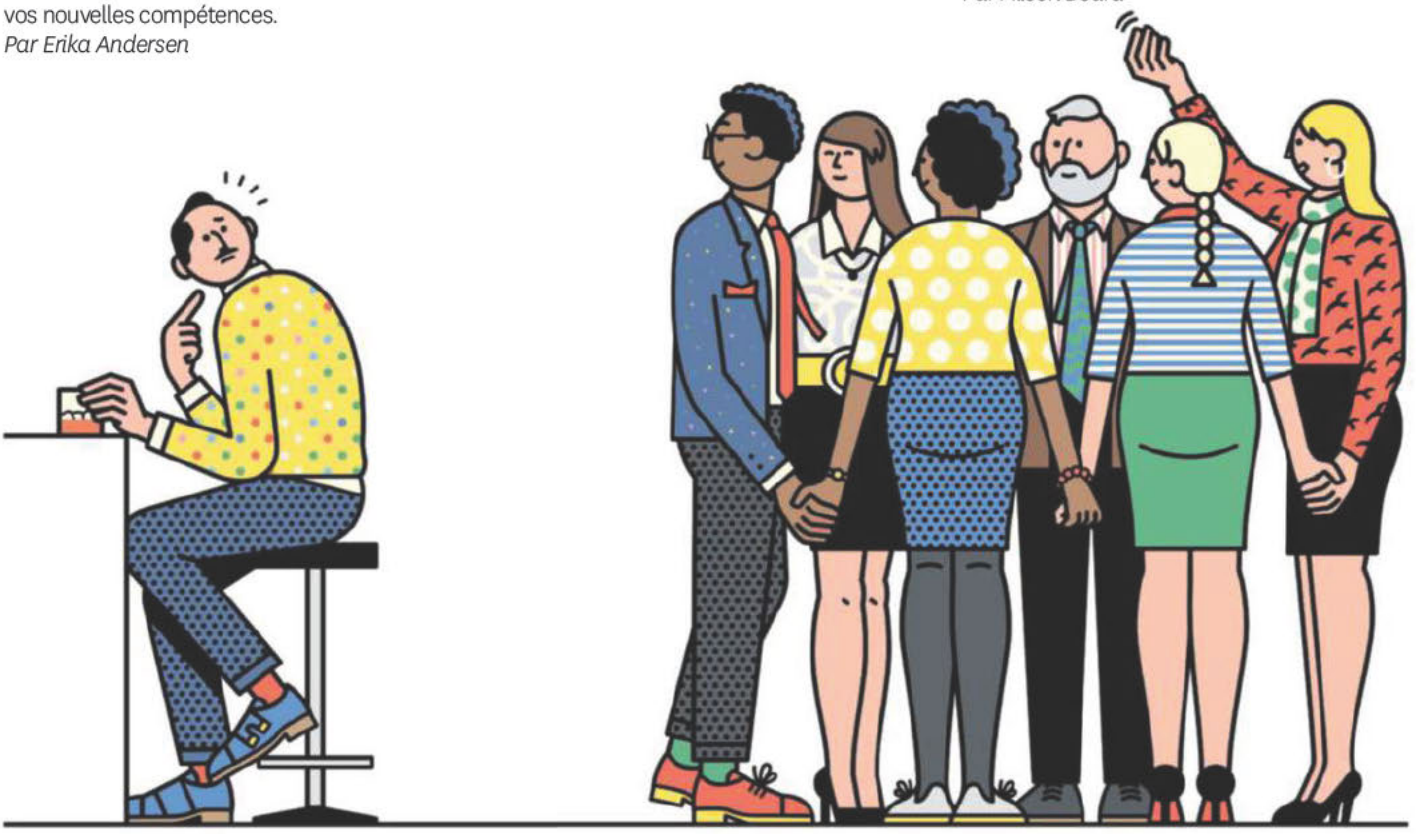
110 **UN ANTIDOTE CONTRE L'INCIVILITÉ** Comment vous protéger des collègues irrévérencieux.
Par Christine Porath

116 **DÉTESTEZ-VOUS VOTRE PATRON?** Si oui, voici comment régler le problème.
Par Manfred F. R. Kets de Vries

122 **LES MEILLEURS LEADERS SONT D'EXCELLENTS PROFESSEURS** Ils adaptent leurs consignes pour aider leurs subordonnés à se transcender.
Par Sydney Finkelstein

130 **DORMEZ BIEN, DIRIGEZ MIEUX** Les managers ont besoin de se reposer plus. Voici comment y parvenir.
Par Christopher M. Barnes

136 **«LA RÉUSSITE, C'EST L'OPPORTUNITÉ MÊLÉE À LA PRÉPARATION»** Une interview de Deepak Chopra, gourou du bien-être.
Par Alison Beard



COMMENT ABORDER VOS DÉCISIONS LES PLUS DIFFICILES

POUR DÉCIDER, ÉVITEZ LE CASSE-TÊTE.

PAR JOSEPH L. BADARACCO. ILLUSTRATIONS : CHRISTOPHER DELORENZO

Chaque manager prend des décisions difficiles – cela fait partie du job. Et les décisions les plus difficiles interviennent dans les zones grises – des situations où, bien que vous ayez déployé des efforts considérables, votre équipe et vous, pour rassembler tous les faits, et réalisé la meilleure analyse possible, vous ne savez toujours pas quoi faire. Il est facile d'être paralysé devant de tels défis. Pourtant, en tant que responsable, il vous faut prendre une décision et aller de l'avant. C'est alors que votre jugement devient crucial. La notion de jugement est difficile à définir. C'est une fusion de vos réflexions, de vos sentiments, de votre expérience, de votre imagination et de votre caractère. Mais cinq questions pratiques peuvent augmenter vos chances de porter un jugement sensé, même quand les données sont incomplètes ou peu claires, que les opinions sont divergentes et que les réponses sont loin d'être évidentes.

D'où viennent ces questions ? Elles ont émergé au fil des siècles, à travers de nombreuses cultures différentes, alors que des hommes et des femmes ayant d'importantes responsabilités étaient aux prises avec des problèmes ardus. Elles traduisent les idées des esprits les plus pénétrants et des âmes les plus compatissantes de l'histoire humaine. Je me suis appuyé sur elles pendant des années, en enseignant à des candidats au MBA et en conseillant des cadres, et je crois qu'elles peuvent vous aider, vous, votre équipe et votre entreprise, à naviguer dans les plus grises des zones grises.

Le présent article expose ces cinq questions et les illustre au moyen d'une étude de cas déguisée, dans

laquelle un manager doit décider des mesures à prendre au sujet d'un employé sans cesse sous-performant et qui n'a pas su répondre aux propositions d'amélioration qui lui étaient faites. Il mérite une mauvaise note, voire un licenciement, mais les membres de la direction de l'entreprise sont partisans de fermer les yeux sur ses échecs.

Comment le manager abordera-t-il cette situation? Pas en écoutant son instinct. Pas en s'inclinant purement et simplement. Au lieu de cela, il lui faut travailler systématiquement sur les cinq questions suivantes:

1- Quelles sont les conséquences net-net de chacune de mes options?
2- Quelles sont mes obligations fondamentales?
3- Qu'est-ce qui peut marcher dans le monde tel qu'il est?
4- Qui sommes-nous?
5- Que puis-je assumer?

Pour faire face à ces questions, vous devez pouvoir compter sur les informations les plus fiables et la meilleure expertise disponible. Mais en fin de compte, c'est à vous qu'il appartient d'apporter des réponses. Avec les décisions de zones grises, vous ne pouvez jamais être certain d'avoir fait le bon choix. Or en suivant ce processus, vous saurez que vous avez travaillé sur le problème de façon appropriée, non seulement comme un bon manager, mais aussi comme un être humain réfléchi.

1 QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES NET-NET DE CHACUNE DE MES OPTIONS?

La première question nécessite que vous considériez de façon approfondie et analytique chaque ligne de conduite qui s'offre à vous, ainsi que ses conséquences humaines réelles. Les problèmes de zones grises sont rarement résolus grâce à l'intuition lumineuse d'une seule personne. Comme me l'a déclaré un P-DG ayant brillamment réussi: « Le chef solitaire sur l'Olympe est vraiment un mauvais modèle. » Votre tâche consiste donc à mettre de côté votre hypothèse initiale sur ce que vous devriez faire, à réunir un groupe de conseillers et d'experts de confiance et à leur demander, ainsi qu'à vous-même: «Que pouvons-nous faire? Et qui souffrira ou bénéficiera, à court terme et à long terme, de chaque option?»

Ne confondez pas cela avec une analyse coût-bénéfice, et ne vous concentrez pas uniquement sur ce qu'il vous est possible de compter ou de mesurer. Naturellement, vous devez disposer des meilleures données possibles et appliquer des cadres appropriés. Mais les problèmes de zones grises exigent que vous réfléchissiez de façon plus large, plus profonde, plus concrète, plus imaginative et plus impartiale aux implications exactes de vos choix. Pour citer Mozi, philosophe de la Chine antique: «C'est l'affaire de l'homme bienveillant que de chercher à promouvoir ce qui est bénéfique pour le monde et d'éliminer ce qui est nocif.»

Dans le monde complexe, fluide et interdépendant d'aujourd'hui, aucun de nous ne peut prédire l'avenir avec une totale précision. Et il est parfois difficile de réfléchir clairement aux problèmes de zone grise. L'important est que vous preniez le temps d'ouvrir votre esprit, de mettre sur pied l'équipe adéquate et d'analyser vos options dans une optique humaniste. Vous pouvez esquisser un arbre de décision approximatif en dressant la liste de tous les mouvements potentiels et de tous les résultats probables, ou désigner certaines personnes qui se feront l'avocat du diable afin de trouver des failles dans votre raisonnement et vous empêcher de tirer des conclusions hâtives ou de succomber à la pensée de groupe.

Quand vous prenez des décisions importantes, vous influez sur la vie et les moyens d'existence de nombreuses personnes. La première question nécessite que vous preniez cette réalité à bras-le-corps.

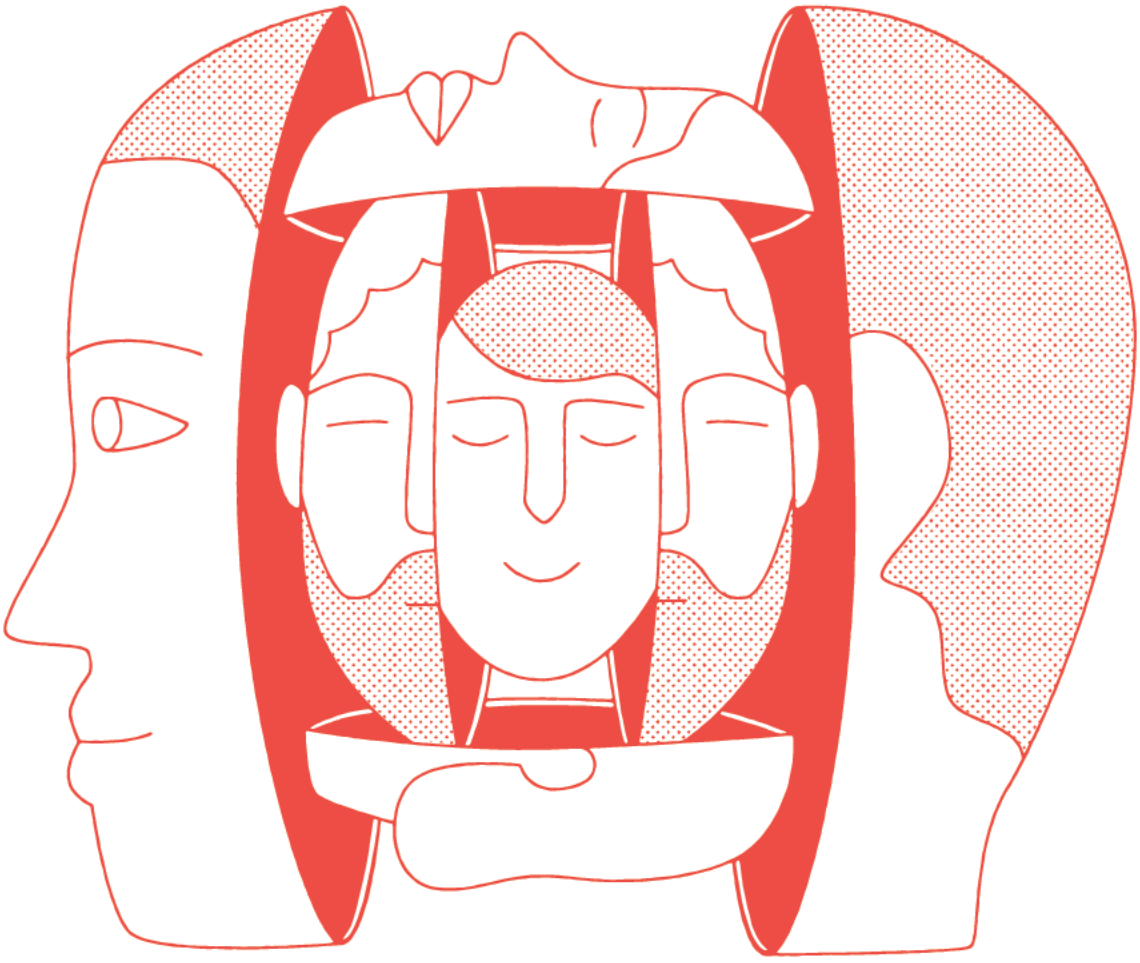
QUAND VOUS PRENEZ DES DÉCISIONS IMPORTANTES, VOUS INFLUEZ SUR LA VIE ET LES MOYENS D'EXISTENCE DE NOMBREUSES PERSONNES.

2 QUELLES SONT MES OBLIGATIONS FONDAMENTALES ?

Nous avons tous des devoirs – en tant que parents, enfants, citoyens, employés. Les managers ont en outre des devoirs envers les actionnaires et les autres parties prenantes. Mais la deuxième question concerne quelque chose de plus large encore: le devoir qui nous incombe de protéger et de respecter la vie, les droits et la dignité de notre prochain, homme ou femme.

Les grandes religions du monde – islam, judaïsme, hindouisme, christianisme – mettent toutes l'accent sur cette obligation. Comme le déclare l'éthicien contemporain Kwame Anthony Appiah: «Aucune allégeance locale ne peut justifier d'oublier que chaque être humain a des responsabilités envers les autres.»

Comment pouvez-vous déterminer de façon précise ce que ces devoirs vous obligent à faire dans une situation particulière? En vous appuyant sur ce que les philosophes appellent votre «imagination morale». Cela implique de vous extraire de votre zone



de confort, de prendre conscience de vos préjugés et de vos angles morts, et de vous mettre dans la peau de toutes les parties prenantes, surtout les plus vulnérables. Comment vous sentiriez-vous à leur place? Qu'est-ce qui vous inquiéterait ou vous effraierait le plus? Comment souhaiteriez-vous qu'on vous traite? Qu'est-ce que vous trouveriez juste? Quels droits penseriez-vous avoir? Qu'est-ce qui vous paraîtrait détestable? Vous pouvez parler directement aux personnes qui seront affectées par votre décision. Vous pouvez aussi demander à un membre de votre équipe de jouer le rôle de l'outsider ou de la victime de manière aussi convaincante que possible.

Là encore, vous devez regarder au-delà des critères économiques et de la formation que vous avez reçue dans votre business school. Certes, les managers ont le devoir légal de servir leur entreprise, mais c'est un devoir très vaste qui inclut le bien-être des employés, des clients et de la communauté dans laquelle ils évoluent. Vous avez des obligations réelles à l'égard de chacun d'eux tout simplement parce que vous êtes un être humain. Lorsque vous êtes confronté à une décision de zone grise, vous devez réfléchir – mûrement, attentivement et personnellement – à celui de ces devoirs qui a la priorité.

3 QU'EST-CE QUI PEUT MARCHER DANS LE MONDE TEL QU'IL EST?

La troisième question vous invite à regarder votre problème d'une manière claire et pragmatique – à voir le monde non pas comme vous voudriez qu'il soit, mais tel qu'il est. En définitive, vous avez besoin d'un plan qui fonctionne – un plan qui fera traverser, de façon responsable et fructueuse, une zone grise à un individu, à une équipe, à un service ou même à une entreprise tout entière.

L'expression «le monde tel qu'il est» nous renvoie à la pensée de Nicolas Machiavel – perspective qui peut sembler surprenante dans un article sur la manière de prendre des décisions responsables. Mais son point de vue est important, car il repose sur le constat que nous ne vivons pas dans un environnement calme et prévisible, peuplé de gens vertueux. Le monde décrit par Machiavel est imprévisible, difficile et façonné par les intérêts particuliers. Les plans sensés peuvent tourner mal et les mauvais plans fonctionnent parfois. Une grande partie de ce qui arrive échappe tout simplement à notre contrôle. Les dirigeants disposent rarement d'une liberté et de ressources illimitées, ce qui les oblige bien souvent à faire des choix douloureux. Et un

NOTRE COMPORTEMENT ET NOTRE IDENTITÉ SONT FAÇONNÉS PAR LES GROUPES DANS LESQUELS NOUS VIVONS ET TRAVAILLONS. SELON ARISTOTE, « L'HOMME EST UN ANIMAL SOCIAL ».

grand nombre d'individus et de groupes poursuivront leurs propres desseins, avec habileté ou maladresse, si on ne les convainc pas de faire autrement.

C'est pourquoi, après avoir passé en revue les devoirs et les conséquences, vous devez songer aux aspects pratiques. De toutes les solutions possibles à votre problème, laquelle est la plus susceptible de fonctionner ? Laquelle est la plus solide ? Et dans quelle mesure êtes-vous résilient et flexible ?

Pour répondre à ces questions, vous devez dresser la carte du champ de force du pouvoir autour de vous : qui veut quoi, et avec quelle énergie et quelle chance de succès chaque personne peut-elle se battre pour atteindre ses objectifs. Vous devez être prêt vous aussi à faire preuve d'habileté et même d'opportunisme – pour contourner les obstacles et les embûches – et, quand la situation l'exige, à vous montrer intransigeant, à affirmer votre autorité et à rappeler aux autres qui est le patron.

Il est facile d'interpréter faussement la troisième question comme une « porte de sortie » – une excuse pour faire ce qui est le plus sûr et le plus rapide plutôt que ce qu'il faut. Mais la question porte en réalité sur ce qui marchera si vous apportez de la persévérance, du dévouement, de la créativité, une prise de risque prudente et du bon sens politique dans l'accomplissement de cette tâche.

4 QUI SOMMES-NOUS ?

Selon un vieil adage africain : « Je suis parce que nous sommes. » En d'autres termes, notre comportement et notre identité sont façonnés par les groupes dans lesquels nous vivons et travaillons. Comme l'a dit Aristote (et comme l'ont depuis confirmé de nombreuses études scientifiques) : « L'homme est un animal social. » Aussi cette question demande-t-elle de prendre du recul et de réfléchir à votre décision en termes de relations, de valeurs et de normes. Qu'est-ce qui compte réellement pour votre équipe, votre entreprise, votre communauté, votre culture ? Comment pouvez-vous agir d'une manière qui reflète et exprime ces systèmes de croyances ? S'ils se contredisent, lequel devrait prévaloir ?

Pour répondre à ces questions, vous pouvez penser à ces récits qui définissent un groupe particulier – les décisions et les incidents que chacun évoque pour expliquer les idéaux que vous poursuivez collectivement, les objectifs pour lesquels vous vous êtes battus et les conséquences que vous vous êtes efforcés d'éviter. Imaginez que vous écrivez une phrase ou un chapitre de l'histoire de votre entreprise. De tous les chemins que vous pouvez choisir dans cette zone grise, lequel exprime le mieux ce que représente votre entreprise ?

Cette question arrive en quatrième position parce que vous ne devriez pas commencer par elle. Contrairement aux trois premières, qui nécessitent que vous portiez un regard extérieur sur votre situation et que vous la considériez aussi objectivement que possible, celle-ci s'adresse à vous comme à quelqu'un connaissant les choses de l'intérieur, quelqu'un qui court le risque d'adopter une vue limitée, insulaire, quand il envisage les normes et les valeurs, parce que nous sommes naturellement enclins à défendre les nôtres. Aussi, contrebalancez cette tendance grâce aux réflexions que vous ont inspirées les questions précédentes.

5 QUE PUIS-JE ASSUMER ?

Un bon jugement repose sur deux choses : la première est de parvenir à la meilleure compréhension et à la meilleure analyse possibles de la situation. La seconde est de prendre en compte les valeurs, les idéaux, les vulnérabilités et les expériences de celui qui prendra la décision. Un cadre chevronné m'a déclaré un jour : « Je ne voudrais pas aller de l'avant avec tel ou tel projet, juste parce que mon cerveau m'a dit que c'était la meilleure chose à faire. Il est également indispensable que je le sente. Si tel n'était pas le cas, je devrais mettre mon cerveau et mes tripes en accord. »

En définitive, vous devez choisir, vous engager, agir et assumer les conséquences de votre choix. Par conséquent, celui-ci doit aussi refléter ce qui vous tient réellement à cœur en tant que manager et en tant qu'être humain. Après avoir passé en revue les impacts, les devoirs, les aspects pratiques, les obligations et les valeurs, il vous faut décider ce qui a le plus d'importance et ce qui en a moins. Cela a toujours été le défi qui se pose quand on prend des responsabilités sérieuses au travail et dans la vie.

Comment allez-vous savoir ce que vous êtes capable d'assumer ? Concluez vos conversations avec les autres, fermez la porte, coupez l'électronique et cessez de réfléchir. Imaginez-vous expliquant votre décision à un ami proche ou à un mentor – quelqu'un à qui vous faites confiance et pour qui vous avez un profond respect. Seriez-vous à l'aise ? Comment cette personne réagirait-elle ? Il peut aussi être utile de coucher par écrit votre décision ainsi que les raisons qui la motivent : écrire nous oblige à clarifier notre pensée et s'apparente à un engagement personnel.

MISE EN PRATIQUE

Passons maintenant à notre étude de cas. Becky Friedman, 27 ans, était responsable d'un groupe technologique de quatorze personnes s'occupant des ventes de vêtements d'un détaillant en ligne. Un des membres de son équipe, Terry Fletcher, de quinze ans son aîné et avec davantage d'ancienneté dans l'entreprise, ne faisait pas sa part. Bien que l'ancien patron de Fletcher lui accordât habituellement un score de 3,5 sur une échelle de rendement de cinq points, Friedman pensait que son travail ne méritait pas cela ; et chaque fois qu'elle lui offrait des occasions de développer ses compétences et d'accroître sa contribution, il ne donnait pas suite. De sorte qu'elle ramena sa note à 2,5 et lui présenta un plan d'amélioration des performances (PAP), première étape sur la voie du licenciement. Bientôt, cependant, deux des vice-présidents de la société, de bons amis de Fletcher, eurent vent de la chose et vinrent la trouver. Ils lui demandèrent si elle était sûre de ce qu'elle faisait et laissèrent entendre que le vrai problème pourrait bien être son management.

Soudain, la situation n'était plus manichéenne. Friedman était entrée dans une zone grise et se sentait coincée. Pour trouver une issue, elle se tourna vers les cinq questions. Elle examina ses options – s'en tenir à son plan, l'abandonner ou chercher un juste milieu – et leurs conséquences. Elle se rappela ses devoirs fondamentaux envers ses semblables, parmi lesquels Fletcher, son équipe et les vice-présidents. Elle prit la mesure des réalités pratiques de son entreprise. Elle compara les normes et valeurs définissant les différents groupes sociaux au sein de celle-ci. Et elle réfléchit soigneusement à sa propre conception de ce qui importe vraiment dans la vie.

Elle soupçonnait que, si elle s'obstinait et donnait à Fletcher la note qu'il méritait, elle et son équipe risquaient d'encourir des représailles : les vice-présidents pouvaient la priver de ressources, voire la forcer à quitter la société. Elle se faisait aussi du souci pour Fletcher, qui semblait psychologiquement instable et dont la vie paraissait offrir très peu de sources de satisfaction. Quelles seraient les conséquences pour lui d'un mauvais bilan et de la perte possible de son emploi, sur le plan financier, mais aussi psychologique ? Si Friedman choisissait l'option B, elle continuerait à avoir un poids mort dans son équipe, ce qui empêcherait probablement le groupe d'atteindre ses objectifs ambitieux et démoraliserait ses éléments les plus talentueux et les plus diligents. En outre, les vice-présidents risquaient de considérer sa capitulation comme un signe de faiblesse, ce qui, en tant que recrue relativement nouvelle, l'empêcherait d'accéder à un poste plus important.

Les options médianes (offrir à Fletcher de nouvelles possibilités de perfectionnement ou lui donner un autre avertissement) semblaient plus prometteuses, mais comportaient elles aussi des risques : seraient-elles efficaces pour changer son comportement ? Provoqueraient-elles là encore un tollé de la part des vice-présidents ? Friedman réfléchit aussi à ce qui lui tenait le plus à cœur, de même qu'à son équipe et à son entreprise. En tant que femme travaillant dans le milieu de l'informatique, elle savait ce que c'était que d'être marginalisée, et comme Fletcher était entouré de jeunes prodiges, elle se sentait obligée de l'aider. En même temps, son groupe se targuait de performances extrêmement professionnelles et son entreprise, bien que récente, avait toujours prétendu être fondée sur la méritocratie et l'avait généralement prouvé, avec des normes élevées et une grande attention portée aux besoins des clients.

Après une longue réflexion, Friedman décida d'essayer une séance de conseils avec Fletcher. Elle commença par lui dire qu'elle avait décidé de lui donner un 2,5, mais qu'elle ne le mettrait pas sur un PAP parce que ce serait trop humiliant. Elle lui demanda ensuite de considérer les personnes embauchées récemment dans le service – lesquelles possédaient toutes de solides compétences techniques – et de dire avec honnêteté s'il aurait plaisir ou parviendrait à travailler à leurs côtés. Elle conclut en suggérant qu'il passe les prochains mois à continuer à faire son travail tout en en cherchant un autre. Elle fut surprise et soulagée en voyant que la colère immédiate de Fletcher à propos de sa mauvaise note s'atténuait et qu'il acceptait d'étudier la proposition qu'elle lui avait faite ; en réalité, il avait déjà caressé l'idée de partir. Il passa les semaines suivantes à chercher d'autres postes, à l'intérieur de la société et ailleurs, et intégra bientôt une autre entreprise. Pendant ce temps, Friedman poursuivit sur sa lancée. Elle avait bien sûr eu de la chance ; rien ne garantissait que Fletcher répondrait aussi positivement à ses remarques. Mais elle s'était placée dans une bonne position en menant le processus comme il le fallait, et elle était prête à essayer d'autres approches non moins avisées si la première échouait.

LORSQUE VOUS VOUS TROUVEZ devant un problème de zone grise, prenez soin de répondre à l'ensemble des cinq questions, tout comme Becky Friedman. Ne choisissez pas simplement celle que vous préférez. Chacune d'entre elles est une voix importante dans le débat séculaire sur ce qui constitue une décision éclairée en réponse à un problème difficile comportant des enjeux élevés pour d'autres personnes.

Le leadership peut être un lourd fardeau. C'est aussi un défi crucial et captivant. Dans les zones grises, votre travail n'est pas de *trouver* des solutions ; c'est d'en *créer*, en vous appuyant sur votre jugement. Comme me l'a dit un jour un cadre pour lequel j'ai un grand respect : « Nous aimerions bien que quelqu'un ou une règle quelconque nous dise ce qu'il faut faire. Mais parfois il n'y en a pas, et il nous appartient de décider quels sont les règles ou les principes les plus pertinents dans ce cas précis. Nous ne pouvons pas échapper à cette responsabilité. »

À PROPOS DE L'AUTEUR

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes :

Joseph L. Badaracco, professeur titulaire de la chaire John Shad de Business Ethics à la Harvard Business School.

NON, VOUS NE POUVEZ PAS TOUT AVOIR!

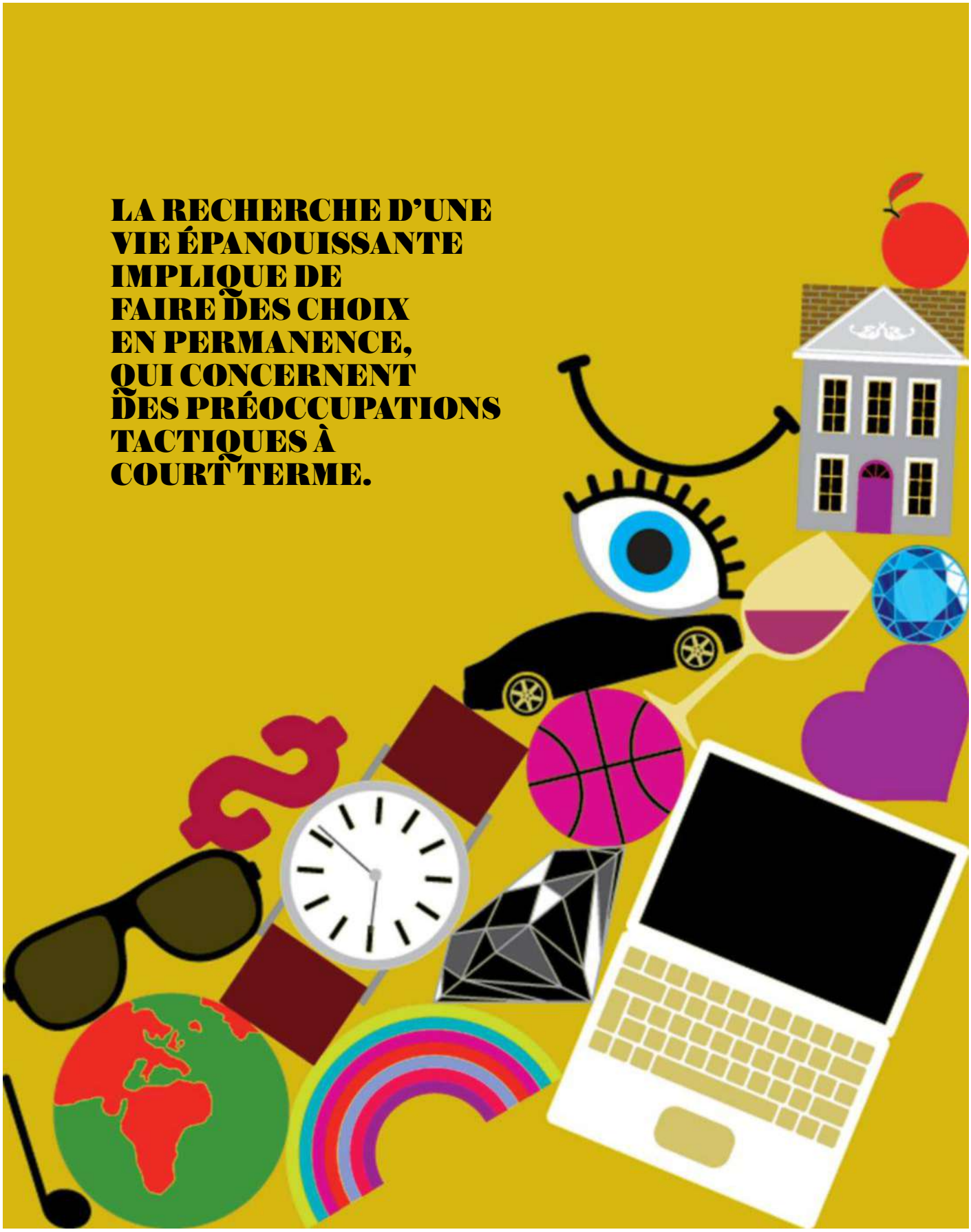
VOICI UN CADRE POUR DÉTERMINER QUELS SONT VOS OBJECTIFS PERSONNELS OU PROFESSIONNELS, ET QUAND LES POURSUIVRE.

PAR ERIC C. SINOWAY. ILLUSTRATIONS : JAMES JOYCE

Imaginez qu'une entreprise ait besoin de deux volontaires pour un projet lointain de haute volée. Qui envoyer? Tout le monde a des obligations et des engagements. Il y a ce jeune manager impatient de décrocher sa prochaine promotion, mais inquiet de laisser sa femme à la maison avec leur bébé; cette étoile montante qui jongle déjà avec de lourds horaires au bureau, un MBA à temps partiel et la préparation de son mariage; ce cadre en milieu de carrière qui vient de rejoindre le conseil d'administration d'une association à but non lucratif et ne veut pas rater sa première réunion; cette collègue célibataire qui adorerait la mission, mais s'apprête à transférer son père en maison de retraite; et ce membre de l'équipe en surpoids, avec des antécédents diabétiques, qui sait que le voyage l'empêchera de suivre son nouveau régime et d'effectuer sa gymnastique.

Les platitudes que l'on entend sur l'équilibre vie professionnelle-vie privée ne tiennent pas entièrement compte de la complexité de ces situations. La recherche d'une vie épanouissante et à multiples centres d'intérêt implique de faire des choix en permanence, qui concernent des préoccupations tactiques à court terme («Dois-je me porter volontaire pour ce projet?») et stratégiques à long terme («Comment me positionner pour progresser dans ma carrière?»). Howard Stevenson, qui a été entrepreneur, professeur, philanthrope, ancien président de Harvard Business Publishing, mari et père, a passé quatre décennies à étudier, enseigner et conseiller des

LA RECHERCHE D'UNE VIE ÉPANOUISSANTE IMPLIQUE DE FAIRE DES CHOIX EN PERMANENCE, QUI CONCERNENT DES PRÉOCCUPATIONS TACTIQUES À COURT TERME.



POUVEZ-VOUS RÉELLEMENT ATTEINDRE VOTRE OBJECTIF ?

Avant d'essayer de poursuivre un objectif qui vous tient à cœur, notamment un objectif professionnel, il est important d'évaluer votre capacité à l'atteindre. Considérez deux facteurs :

1 AVEZ-VOUS LES COMPÉTENCES CLÉS REQUISES : CONNAISSANCES, SAVOIR-FAIRE ET TRAITS DE CARACTÈRE ?

2 VOS COMPÉTENCES SONT-ELLES AU MOINS ÉGALES OU SUPÉRIEURES À CELLES DES PERSONNES QUI ONT LE MÊME OBJECTIF QUE VOUS ?

- **Si vous avez répondu NON à l'une de ces deux questions, vous devriez réviser votre objectif.**
- **Si vous avez répondu OUI aux deux questions, assurez-vous que vous n'avez pas succombé à l'une de ces cinq illusions :**

L'ILLUSION DE L'EFFORT
Croire qu'un surplus de travail compensera vos lacunes.

L'ILLUSION DE L'INTELLIGENCE
Penser que l'intelligence en soi s'exprime par des savoir-faire spécifiques.

L'ILLUSION DE LA SURESTIMATION
Supposer que l'un de vos talents particuliers vous place au-dessus de vos pairs.

L'ILLUSION DE LA PASSION
S'imaginer que vous réalisez bien certaines choses simplement parce qu'elles vous procurent du plaisir ou qu'elles sont très importantes pour vous.

L'ILLUSION DE LA MÉTHODE COUÉ
Se convaincre que réussir (pour vous, du moins) sera facile.

dirigeants de toutes sortes d'entreprises. Il compare ce défi à celui de marcher sur une poutre tout en essayant de jongler avec un œuf, un verre en cristal, un couteau et de multiples objets fragiles ou dangereux. Plus vous avancez dans votre carrière et votre vie, plus vous récoltez de responsabilités et bénéficiez d'opportunités. Arrivé à un certain stade, vous devrez, pour maintenir votre équilibre, laisser tomber quelque chose. La solution consiste à décider consciemment à quoi renoncer, plutôt que de laisser filer involontairement quelque chose de la plus haute importance.

Les individus hautement productifs ont souvent du mal à accepter qu'ils ne peuvent pas tout avoir. Même ceux qui reconnaissent que leur temps est limité s'attendent souvent à être assez efficaces et énergiques pour exceller dans tous leurs rôles : collaborateur rentable, supérieur brillant et mentor, collègue sur qui on peut compter, membre actif de la communauté, conjoint dévoué, ami, parent et enfant. C'est une réponse naturelle à notre éducation : après tout, on nous a appris à l'école que les élèves studieux et intelligents pouvaient avoir 20/20 partout. Mais dans le monde réel, qui est compliqué, il est impossible de tout faire parfaitement en même temps. Vous ne pouvez pas poursuivre tous vos objectifs simultanément, ou satisfaire tous vos désirs immédiatement. Et vous vous épuiserez émotionnellement si vous pensez que c'est possible. Vous devez, au contraire, vous concentrer sur votre épanouissement à long terme plutôt que sur votre réussite à court terme, et, à certains moments de votre vie, réfléchir soigneusement à vos priorités.

Cet article présente un cadre de pensée que j'ai développé en collaboration avec Howard. Il se fonde sur son expérience de professeur et de mentor auprès d'étudiants, ainsi que sur les leçons que j'ai apprises en gérant ma propre carrière et en dirigeant Axcess Worldwide. Ce cadre de pensée est destiné à aider les individus – et notamment les cadres ambitieux – à comprendre leurs limites et à faire les compromis difficiles qui peuvent déboucher sur une carrière et une vie plus satisfaisantes.

LES SEPT DIMENSIONS DE LA VIE

Nous savons tous qu'il est difficile pour une entreprise de prendre de bonnes décisions stratégiques ou tactiques sans considérer sa mission. Le même principe vaut pour les individus. Figurez-vous un puzzle : il est beaucoup plus facile d'en assembler les morceaux si vous regardez le dessus de la boîte. Le problème, c'est que la vie n'est pas livrée avec une image qui vous montre à quoi ressemble la réussite. La plupart d'entre nous commencent à marcher et à jongler sur la poutre sans avoir réfléchi, de façon globale et explicite, aux aspects de nos vies auxquels nous accordons le plus de valeur, et à la manière dont nous les apprécions les uns par rapport aux autres. Ces évaluations ne sont pas faciles à mener, mais elles sont essentielles pour définir vos objectifs et la trace que vous aimeriez laisser, ce qui vous permettra de décider comment utiliser vos ressources personnelles. Considérer toutes les dimensions de la vie peut vous y aider. Nous en avons identifié sept :

- **Famille** (parents, enfants, frères et sœurs, beaux-parents…)
- **Cercle social et communautaire** (amitiés, engagements associatifs…)
- **Spiritualité** (religion, philosophie ou perspectives émotionnelles)
- **Physique** (santé et bien-être)
- **Matériel** (environnement, possessions)
- **Loisirs** (hobbies, autres activités hors de la sphère professionnelle)
- **Carrière** (perspectives à court et à long terme)

Pour chacune de ces dimensions, posez-vous trois questions : qui ai-je envie d'être dans cet aspect de ma vie ? A quel point ai-je le désir d'expérimenter cette dimension ? Compte tenu du fait que j'ai une quantité limitée de temps, d'énergie et de ressources, quelle est l'importance de cette dimension par rapport aux autres ?

Lorsque vous considérez vos réponses, il est important de reconnaître deux choses. D'abord, chaque dimension comporte ses propres défis. Il est crucial de les dissocier les uns des autres afin de ne pas faire face à un grand tout écrasant, mais à une série de problèmes spécifiques qui peuvent être réglés séparément. Ensuite, votre évaluation peut et va changer. L'idée est de développer une image de vos aspirations présentes, ainsi qu'une vision de ce que vous laisserez comme trace dans le futur. Elles vous guideront pour décider comment utiliser vos ressources personnelles. Cela est particulièrement important quand vous sentez que vous perdez votre équilibre ou que vous cafouillez.

Deux expériences personnelles d'Howard illustrent très bien comment utiliser au mieux cette vision des aspirations pour façonner des décisions, petites ou grandes. La première remonte à l'époque où il était en train de monter Baupost, la société de gestion financière qu'il a cofondée, tout en enseignant à la Harvard Business School. Il ne pouvait pas passer autant de temps qu'il l'aurait souhaité avec ses jeunes enfants, parce qu'il travaillait beaucoup et voyageait souvent. La situation reflétait les décisions claires qu'il avait prises avec sa femme : il allait sacrifier la dimension familiale de sa vie pendant un temps afin d'assurer aux siens le meilleur avenir possible à long terme. Mais Howard recourut à un arrangement tactique pour respecter sa vision de lui-même en tant que mari et père dévoué. Dès qu'il était à la maison, il était totalement réceptif. Quelle que soit son occupation – effectuer du travail en retard, lire un livre, ranger le garage – si un membre de sa famille lui demandait un coup de main ou avait juste envie de parler, il interrompait ce qu'il était en train de faire pour engager la conversation. Il savait que la valeur émotionnelle de cette interaction – pour lui-même et sa famille – serait bien plus élevée que celle de toute autre activité. Il mettait en pratique son analyse lucide pour faire face à un défi important : comment être un bon père et un bon mari, tout en maximisant la dimension professionnelle de sa vie.

Bien des années plus tard, alors qu'Howard approchait de la cinquantaine et qu'il connaissait la réussite, chez Baupost comme à Harvard, il fit face à des choix encore plus compliqués lorsque son mariage prit fin. Il prit conscience qu'il ne pourrait pas rétablir son équilibre, ni celui de ses fils, sans transférer des ressources personnelles de sa vie professionnelle vers sa sphère familiale. Aussi renonça-t-il à son rôle de dirigeant chez Baupost – un job qu'il adorait, et qui lui aurait sans doute procuré un revenu de plusieurs dizaines de millions de dollars. « J'avais besoin d'avoir de "bonnes notes" en tant que père durant une période prolongée, explique-t-il. Je ne pouvais prendre le risque de voir certains aspects de mes responsabilités familiales me filer entre les doigts. Certes, mon ego et mon porte-monnaie en ont pris un coup. Mais le temps et l'énergie que j'ai pu consacrer à mes enfants avaient une valeur bien supérieure à tout l'argent supplémentaire que j'aurais pu gagner. »

ÉVALUER LA VALEUR D'UN CHOIX

Vous remarquerez que, en décrivant ses expériences, Howard a utilisé le mot « valeur ». C'est parce qu'en tant qu'entrepreneur, il sait que la seule façon d'évaluer vraiment un coût est de comprendre la valeur d'un choix par rapport à un autre. Ainsi, une heure passée à lire une histoire à votre fille a une valeur différente d'une heure passée à jouer au basket avec des amis, et les deux ont une valeur qui diffère de celle d'une heure passée à étudier pour un examen ou à faire du bénévolat pour un foyer de sans-abri. La solution consiste à différencier des options qui semblent de prime abord avoir la même valeur, en réfléchissant attentivement à la façon dont chacune d'entre elles peut vous permettre de progresser dans telle ou telle dimension prioritaire de votre vision de vous-même.

Les questions qui suivent peuvent vous aider à réussir l'exercice.

Où vos choix se situent-ils sur l'axe besoins-désirs ? Nos besoins commencent par

LES INDIVIDUS HAUTEMENT PRODUCTIFS ONT SOUVENT DU MAL À ACCEPTER QU'ILS NE PEUVENT PAS TOUT AVOIR. C'EST UNE RÉPONSE NATURELLE À NOTRE ÉDUCATION.

l'alimentation, le logement et la santé ; nos désirs incluent les colliers en diamant, les croisières autour du monde et les somptueuses villas. Les besoins ont plus de valeur intrinsèque que les désirs. Mais la plupart des choses se situent quelque part entre les deux. L'objectif est donc de comprendre, en termes relatifs, où vos choix se situent sur l'axe besoins-désirs, par rapport à ce que vous vivez en tant qu'individu à un moment donné, mais aussi par rapport à la trace que vous aimeriez laisser. Certains désirs sont si forts – à cause de nos habitudes ou même de l'influence de notre entourage – qu'il est difficile de les distinguer de nos besoins.

Prenons deux exemples (les prénoms et certains détails personnels ont été changés afin de respecter la vie privée). Le premier concerne une étudiante d'université, Carin, qui se sent très triste si elle ne joue pas du piano tous les jours. Ce loisir fait tellement partie de la personne qu'elle veut être qu'il est devenu, concrètement, un besoin – de sorte qu'elle sacrifie d'autres dimensions de sa vie afin de lui consacrer du temps. Le deuxième exemple concerne deux de mes ex-collègues, Irwin et Bill, qui travaillent dans la même entreprise. Tous deux envisagent d'acheter une voiture de luxe et une montre suisse – des investissements qui entameront leurs économies et réduiront leurs versements sur leur plan d'épargne retraite. Pour Irwin, un jeune homme de 29 ans désireux d'impressionner son entourage, ces achats correspondent surtout à des désirs. Mais pour Bill, qui a 46 ans et a décroché un poste important dans la division produits de luxe de l'entreprise, ce qui le conduit souvent à sortir avec des clients fortunés, la voiture et la montre sont plus proches d'un besoin : il a besoin de se présenter d'une certaine manière pour réussir.

Quels sont les coûts d'investissement et d'opportunité ? Presque toutes nos décisions – qu'il s'agisse de nouer une alliance stratégique en affaires ou de prendre un rôle de direction dans une association à but non lucratif – impliquent deux types de coûts. Il y a le coût d'investissement : le temps, l'énergie et toute autre ressource que vous dépensez. Et il y a le coût d'opportunité : toutes les possibilités auxquelles vous renoncez en faisant cet investissement. Il est impératif, concernant le coût d'investissement, de le clarifier d'emblée et de savoir comment cette dépense vous rapprochera du résultat désiré que vous avez défini.

Ainsi, plutôt que de vous jeter tête baissée dans la recherche intensive d'un job pour explorer de nouvelles options de carrière, ce qui représente un gros investissement en temps et en énergie, vous pouvez vous engager à ne passer que cinq heures par semaine, durant deux mois, à effectuer des recherches dans les secteurs que vous trouvez prometteurs, à réseauter avec des contacts qui les connaissent bien et à vous renseigner lors d'entretiens informels avec des cadres

qui y travaillent. Le but éventuel: dresser une liste de dix sociétés dans lesquelles vous aimeriez travailler, et définir précisément trois à cinq rôles que vous aimeriez y remplir. En même temps, veillez à soupeser le coût d'opportunité: tout ce que vous ne pourrez pas faire du fait que vous passez cinq heures par semaine à chercher un poste. Peut-être vous faudra-t-il arrêter de jouer dans l'équipe de football à la sortie du bureau, ou refuser de participer à un nouveau projet transversal au sein de votre entreprise.

Les bénéfices potentiels dépassent-ils les coûts ? Les bénéfices attendus doivent être évalués tout aussi attentivement que les coûts, et être mis en face de ces derniers. Le bénéfice que vous allez percevoir justifie-t-il l'investissement que vous devrez faire? L'auteur-compositeur Lucy Kaplansky a résumé cette idée succinctement : « Combien cela vous a-t-il coûté? Combien avez-vous payé? Et êtes-vous désolé au bout du compte? » Willie, un ami qui travaille dans un grand groupe, s'est récemment vu dire par son supérieur qu'il serait bon qu'il décroche le CPA, un diplôme d'expert-comptable exigeant trois ans d'études. « Serait bon » implique un bénéfice, mais lequel? Décrochera-t-il une promotion ou une augmentation une fois son CPA en poche? Si oui, de quel niveau? Sera-t-il éligible pour un poste dans d'autres divisons de la société? Si oui, lesquelles? Willie doit répondre à ces questions de façon à décider si le coût de cet effort précis produira un retour sur investissement acceptable.

Pouvez-vous faire un compromis ? La vie est remplie de compromis, mais, parfois, des éléments d'une dimension de votre vie ne peuvent être échangés contre des éléments d'une autre dimension. Songez à Steve Jobs : il aurait pu dépenser d'énormes sommes pour soigner son cancer, mais son argent ne pouvait lui acheter la santé. Il n'y avait pas de compromis possible. Nous sommes nombreux à faire face à des situations similaires (bien que moins graves) au cours de notre carrière et de notre vie, lorsque nous essayons d'échanger quelque chose que nous avons pour quelque chose que nous voulons. La frustration s'empare de nous si les deux choses en question ne peuvent être troquées.

Prenez le cas d'Andrew, directeur général d'une firme de services financiers respectée. Il avait passé près de vingt ans dans la banque d'investissement, mais, du fait d'une économie chancelante, de la diabolisation de son métier et du renforcement des réglementations, son job ne lui plaisait plus. Cela faisait longtemps qu'il rêvait de quitter la finance pour ouvrir un petit restaurant en bord de mer et il démissionna donc à 52 ans. Son employeur lui a alors offert une somme stupéfiante pour le garder, à la condition qu'il signe un contrat de cinq ans. Andrew a accepté, mais aujourd'hui, au bout de deux ans, il se sent malheureux et pense toujours à son restaurant. Il a fini par échanger sa liberté pour de l'argent et, bien que la somme proposée lui ait semblé énorme en comparaison de la liberté qu'il aurait gagnée en démissionnant, il a réalisé qu'il avait fait le mauvais choix.

ÉCHELONNER DE MANIÈRE CONSCIENTE VOS OBJECTIFS PEUT VOUS PERMETTRE DE RÉUSSIR DANS DES DIMENSIONS DIFFÉRENTES DE VOTRE VIE, AU FIL DU TEMPS.

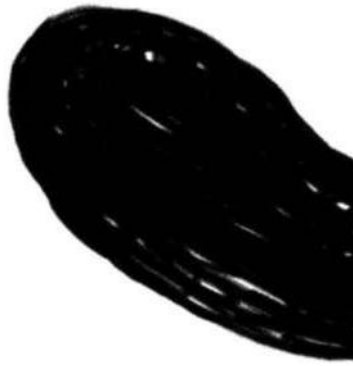
Pouvez-vous poursuivre vos objectifs les plus importants les uns après les autres ? Howard aime beaucoup citer un conseil que sa mère lui donnait souvent : « Souviens-toi qu'il est possible que tu obtiennes tout ce que tu veux dans ta vie – mais pas au même moment. » Echelonner de manière consciente vos objectifs peut vous permettre de remporter des succès équivalents dans des dimensions différentes de votre vie, au fil du temps. Agé de 74 ans, Mike Leven, alors président et directeur des opérations de Las Vegas Sands, m'a expliqué qu'il avait décidé de se concentrer sur sa carrière plus tard que ses collègues, parce qu'il avait voulu être un père plus présent quand ses trois enfants étaient jeunes. Il a donc atteint à 45 ans des buts professionnels que nombre de ses amis avaient atteints à 40, est devenu riche plus tard, et a décroché son premier vrai gros poste (président de Days Inn) quand ses enfants étaient un peu plus âgés. Il ne s'est pas laissé aller au début de sa carrière, mais s'est octroyé la permission de poursuivre ses principaux objectifs personnels et professionnels – être un bon père et un dirigeant qui réussit – à différents stades de sa vie, parce qu'il croyait qu'il ne pourrait pas les atteindre simultanément.

Dans le monde actuel, complexe et agité, nombre d'entre nous – tout comme les salariés que nous avons décrits – peinent à tracer un chemin qui concilie succès professionnel et épanouissement personnel dans tous les aspects de leur vie. Vos décisions seront facilitées si vous réfléchissez attentivement à vos objectifs, aux dimensions qui vous semblent prioritaires, à vos besoins et à vos désirs, aux coûts et aux bénéfices précis associés à vos choix, et au fait de séquencer éventuellement certains de vos objectifs au lieu de les poursuivre simultanément, de façon à vous donner une meilleure chance de les atteindre. Au lieu d'aspirer à un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ou de vous soucier de jongler sur la poutre, utilisez le cadre que nous vous avons proposé pour réaliser le travail de votre vie – en recherchant de façon globale la réussite et la satisfaction. Dans la vraie vie, n'est-ce pas ce que « tout avoir » signifie?

À PROPOS DE L'AUTEUR

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes :

Eric C. Sinoway, président et cofondateur d'Axcess Worldwide, qui crée des partenariats entre des entreprises des secteurs du luxe, du tourisme et de l'hôtellerie, et des marques de grande consommation.
Il a écrit avec Merrill Meadow « Howard's Gift: Uncommon Wisdom to Inspire Your Life's Work» (St. Martin's Press, 2012).



VOTRE PERSONNALITÉ PEUT-ELLE FAIRE DÉRAILLER VOTRE CARRIÈRE?

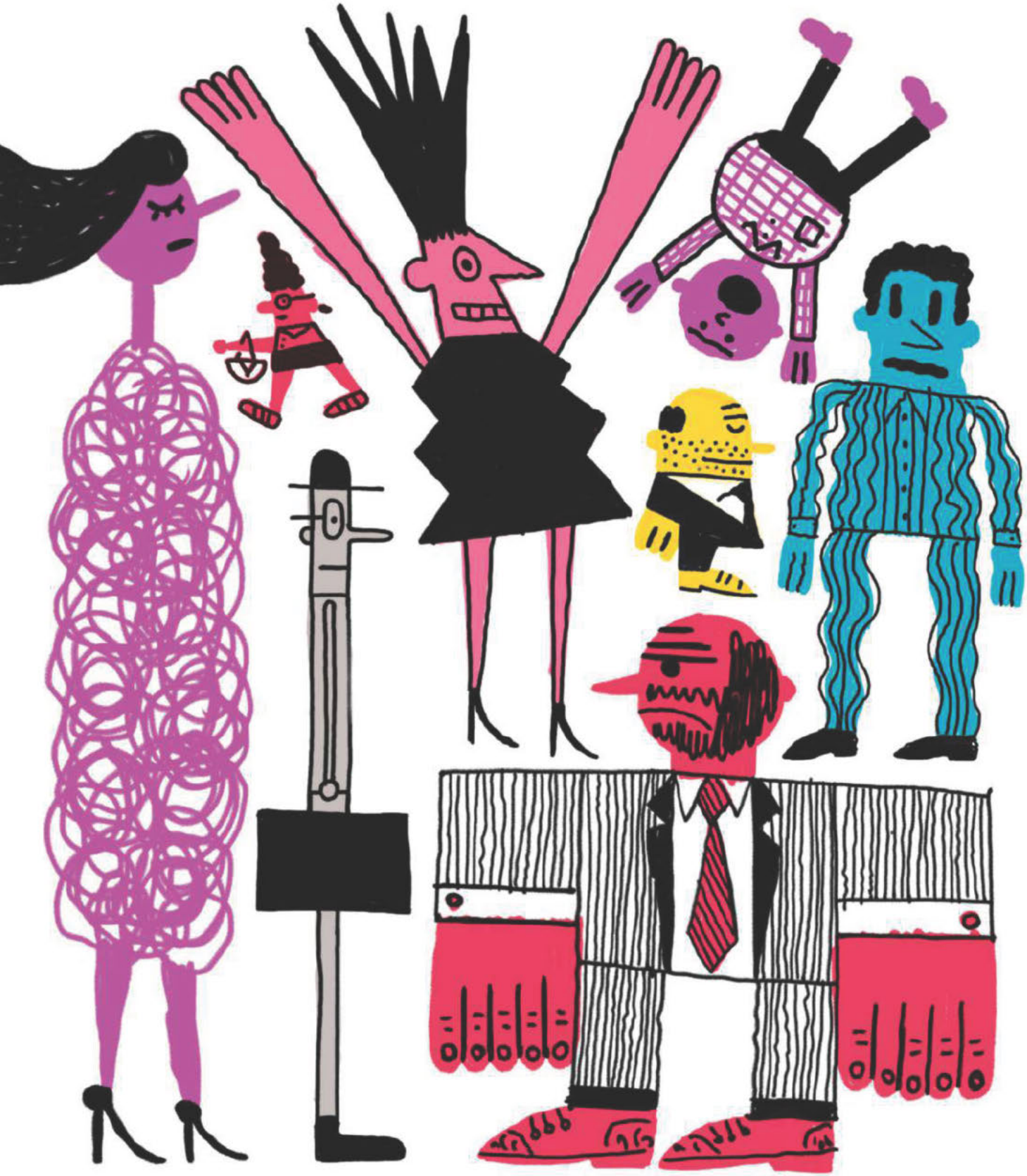
NE POUSSEZ PAS CES TRAITS DE CARACTÈRE À L'EXTRÊME.

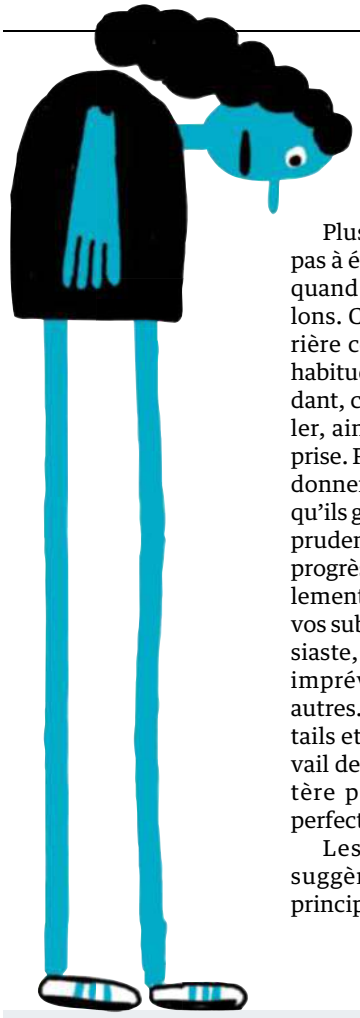
PAR TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC. ILLUSTRATIONS: BENOÎT TARDIF

Lorsqu'on réfléchit à ce qui est nécessaire pour réussir au travail, on pense souvent à des atouts innés : une grande intelligence, la capacité à apprendre, l'ambition d'accomplir des choses et les compétences sociales nécessaires pour développer de solides relations. Mais ces caractéristiques cohabitent toujours avec des faiblesses – des aspects de la personnalité qui peuvent sembler inoffensifs ou même avantageux dans certaines circonstances mais qui, lorsqu'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent causer de gros dégâts dans une carrière ou dans une organisation.

Il y a une vingtaine d'années, les psychologues Robert Hogan et Joyce Hogan ont créé un inventaire de ces « côtés obscurs » de la personnalité – onze qualités allant de nerveux à dévoué qui, poussées à l'extrême, s'apparentent aux troubles de la personnalité les plus communs (voir le tableau « Les traits de personnalité obscurs en clair »). Depuis lors, l'évaluation liée à cet inventaire – le Hogan Development Survey (HDS), sous licence de l'entreprise éponyme à laquelle je suis affilié – a été largement adoptée, dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations, comme un moyen d'identifier les besoins des individus en matière de développement.

Après avoir établi le profil de millions d'employés, de managers et de leaders, nous savons que la plupart des gens présentent au moins trois de ces traits de personnalité obscurs, et qu'environ 40% d'entre eux obtiennent un score suffisamment élevé dans une ou deux de ces caractéristiques pour que cela risque de perturber leur carrière – même s'ils réussissent actuellement et sont efficaces. Il en résulte un comportement dysfonctionnel généralisé au travail.





Plus inquiétant, les leaders n'arrivent en général pas à évaluer correctement leur côté obscur, surtout quand ils gagnent du pouvoir et grimpent les échelons. Certains perçoivent l'avancement de leur carrière comme une approbation de leurs mauvaises habitudes, ou un encouragement en ce sens. Cependant, ces faiblesses peuvent finir par les faire dérailler, ainsi que, peut-être, leur équipe et leur entreprise. Par exemple, il se peut que les leaders prudents donnent l'impression qu'ils sont dans le contrôle et qu'ils gèrent les risques à court terme, mais l'excès de prudence peut les rendre si frileux qu'ils entravent le progrès et l'innovation. Etre nerveux peut éventuellement vous aider à montrer à vos coéquipiers et à vos subordonnés que vous êtes passionné et enthousiaste, mais cela peut aussi vous rendre versatile et imprévisible, ce qui est difficile à vivre pour les autres. L'assiduité vous aide à faire attention aux détails et à faire de votre mieux pour produire un travail de qualité. Pourtant, en excès, ce trait de caractère peut se muer en procrastination et en un perfectionnisme maladif.

Les recherches de ces dernières décennies suggèrent qu'il est très difficile de changer les principaux aspects de votre personnalité après l'âge de 30 ans. Mais vous pouvez – en ayant conscience de vous-même, en vous fixant des objectifs appropriés et en persévérant – dompter votre côté obscur dans les situations cruciales en changeant de comportement.

ÉTUDE DE CAS #1

DE LA BONNE ENTENTE À LA RÉUSSITE COMMUNE

Jane, responsable R&D d'une multinationale de l'industrie pharmaceutique, est appréciée par son équipe et par son patron, en grande partie grâce à son intelligence émotionnelle. Mais ses caractéristiques positives sont souvent éclipsées par son côté obscur. En tant que personne extrêmement *dévouée*, Jane est rarement en désaccord avec ses subordonnés et encore plus rarement avec son patron, et elle peine à fournir des feed-back négatifs. Elle sous-estime souvent de gros problèmes et prend rarement l'initiative de proposer de nouvelles idées ou projets. Après que ses scores au HDS ont révélé que ces problèmes étaient liés à sa personnalité, Jane s'est engagée à faire quelques changements. Les réunions régulières avec ses subordonnés directs commencent dorénavant par une requête de sa part: «Dites-moi comment je peux m'améliorer, et je ferai de même pour vous.» Elle est devenue plus affirmée dans les situations critiques: elle met au défi les membres de son équipe les moins performants, elle fait systématiquement à son manager des recommandations stratégiques en insistant sur les choses qu'elle «ferait différemment», et elle a rejoint deux ou trois groupes de travail créatifs pour développer une pensée plus indépendante concernant l'innovation dans son ensemble. Par conséquent, Jane sent que sa réputation a évolué, de «bonne manageuse» à «leader potentiel», tandis que la mentalité de son équipe est passée de «bonne entente» à «réussite commune», ce qui a amélioré sa performance.

COMPRENDRE LE CÔTÉ OBSCUR

Les traits de personnalité du côté obscur peuvent être divisés en trois groupes. Ceux du premier groupe sont des traits de mise à l'écart – des choses indéniablement rebutantes qui repoussent les autres. Par exemple, être extrêmement nerveux et lunatique produit cet effet. C'est également le cas si vous avez une vision profondément sceptique et cynique; cela complique la construction de la confiance. Autre exemple: le comportement passif-agressif nonchalant – faire semblant d'avoir une attitude décontractée et polie alors qu'en réalité vous vous opposez à la coopération, voire que vous n'hésiteriez pas à poignarder les autres dans le dos.

Les traits de personnalité du deuxième groupe sont en revanche des qualités séduisantes – faites pour mettre les autres dans votre poche. On les retrouve souvent chez les leaders sûrs d'eux et charismatiques qui rassemblent des partisans ou gagnent de l'influence sur leurs supérieurs grâce à leur aptitude à «manager» leur propre hiérarchie. Mais ces traits de caractère peuvent aussi avoir des conséquences négatives, parce qu'ils poussent les gens à surestimer leur propre mérite et à voler trop près du soleil. Etre audacieux et avoir confiance en soi au point d'être arrogant l'illustre bien; tout comme être malicieusement espiègle avec un goût prononcé pour les risques inconsidérés.

Le troisième groupe comprend les traits de personnalité flatteurs. Cela peut avoir une connotation positive pour les «suiveurs», mais c'est rarement le cas lorsqu'il s'agit de décrire des leaders. Par exemple, il se peut qu'une personne assidue essaie d'impressionner son patron par la méticuleuse attention qu'elle porte aux détails, mais cela peut aussi se traduire par une tendance à être préoccupée par des problèmes insignifiants ou par le micromanagement de ses subordonnés directs. Une personne dévouée et avide de plaire à ceux qui dirigent peut facilement devenir trop docile ou conciliante.

Tous les côtés obscurs de la personnalité ne se valent pas. Dans une méta-analyse globale effectuée auprès de 4 372 employés à travers 256 professions dans de multiples secteurs d'activité, les traits de mise à l'écart avaient constamment un impact négatif sur les comportements des individus au travail, sur leur leadership, sur leurs prises de décision et sur leurs compétences interpersonnelles (ce qui se traduisait par des indices de performance et des évaluations 360° médiocres). Mais les traits de caractère séduisants avaient parfois des effets positifs.

Par exemple, les leaders originaux, cherchant à attirer l'attention, obtiennent souvent de meilleures notes de la part de leurs patrons que leurs homologues plus timides. Et les initiatives entrepreneuriales des P-DG audacieux et ultraconfiants atteignent souvent des niveaux élevés de croissance. Les traits de caractère obscurs diffèrent aussi par leurs conséquences. Un leader espiègle n'hésitant pas à prendre des risques, sous pression parce qu'il doit démontrer la pertinence de sa stratégie de croissance financière, peut détruire une organisation entière à cause d'une seule décision impulsive. Un leader nerveux peut tout simplement anéantir sa carrière d'un accès de rage en public.

Il est important de noter qu'une absence totale de ces traits de caractère peut aussi être néfaste. Un manager extrêmement calme, placide et à la voix posée – quelqu'un qui n'est pas le moins du monde nerveux – peut donner l'impression d'être ennuyeux ou terne. La clé est donc de ne pas faire disparaître les faiblesses de votre personnalité mais de les gérer et de les optimiser : le meilleur résultat est rarement le plus bas ou le plus haut, mais se trouve souvent entre ces deux extrêmes.

GÉRER VOTRE CÔTÉ OBSCUR

Si vous ne pouvez pas effectuer une évaluation psychologique complète pour identifier ce qui peut potentiellement faire dérailler votre carrière, vous pouvez passer une version abrégée du HDS sur www.hoganx.io (une inscription est requise), ou simplement comparer les types de comportement qui vous caractérisent avec les descriptions élémentaires des traits de caractère présentées dans le tableau. Encore mieux : demandez à vos patrons, à vos pairs, à vos subordonnés et à vos clients de vous fournir un feedback honnête sur votre tendance à montrer, ou non, ces traits de personnalité. Dites-leur que vous voulez vous améliorer et que vous avez besoin qu'ils soient francs. Comment vous voient-ils lorsque vous n'êtes pas au meilleur de votre forme ? Est-ce que vous vous reconnaissez un peu ou beaucoup dans certains de ces traits ? Vous pouvez mentionner un type de comportement que vous avez remarqué ou que les autres vous ont fait observer. Vous pouvez devenir plus conscient de vous-même grâce à des mécanismes de feed-back formels tels que des évaluations de performance, des 360°, des entretiens avec votre manager et des débriefings de projets. La clé pour recueillir des informations exactes est d'avoir conscience que les gens éviteront en général d'émettre des critiques, surtout à propos des leaders, à moins qu'il ne s'agisse de comportements volontairement nuisibles. Donc, outre leur assurer que leurs remarques sincères sont les bienvenues, vous devriez tendre l'oreille afin d'entendre celles faites de façon subtile ou spontanée.

LES TRAITS DE PERSONNALITÉ OBSCURS EN CLAIR

TRAIT	DÉFINITION	TERME CLINIQUE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
GROUPE 1 : TRAITS DE MISE À L'ÉCART				
Nerveux	lunatique, facilement contrarié, difficile à satisfaire, émotionnellement instable	bipolaire	passion, enthousiasme	crises de nerfs, versatilité
Sceptique	méfiant, cynique, sensible à la critique, concentré sur le négatif	paranoïaque	astucieux politiquement, difficile à duper	défiant, querelleur
Prudent	peu sûr de soi, résistant au changement, lent à prendre des décisions	évitant	circonspect, précis	indécis, frileux
Timide	distant, indifférent aux émotions des autres	schizoïde	stoïque, ne cède pas à la pression	taciturne, insensible
Nonchalant	ouvertement coopératif mais irritable en privé, têtu, peu coopératif	évitant	détendu, sympathique en surface	passif-agressif, motivé par son intérêt personnel
GROUPE 2 : TRAITS SÉDUISANTS				
Audacieux	trop sûr de soi, s'octroie des droits, amour-propre démesuré	narcissique	affirmé, plein de convictions	arrogant, pompeux
Espiègle	prend des risques, teste les limites, recherche les sensations fortes	psychopathe	tolère la prise de risques, charmant et persuasif	impulsif, manipulateur
Original	en fait trop, recherche l'attention, a tendance à interrompre plutôt qu'à écouter	histrionique	divertissant, expressif	socialement obtus
Imaginatif	pense et agit de manière inhabituelle ou excentrique	schizotypique	créatif, visionnaire	sujet à des idées farfelues, change constamment
GROUPE 3 : TRAITS FLATTEURS				
Assidu	méticuleux, précis, porté sur les détails	obsessionnel-compulsif	travailleur, haut niveau d'exigence	perfectionniste, pratique le micromanagement
Dévoué	soucieux de plaire, réticent à agir de manière indépendante ou à exprimer son désaccord	dépendant	conciliant, loyal	soumis, évite les conflits

Rappelez-vous aussi que vos proches connaissent probablement mieux votre côté obscur que vos collègues. Donc demandez-leur aussi des opinions franches. Au travail, vous vous montrez souvent sous votre meilleur jour. Dans la sphère privée, si vous vous sentez libre d'être vous-même et relativement libéré des convenances, il y a plus de chances que vous vous montriez sous votre vrai jour.

L'AVANCEMENT DE VOTRE CARRIÈRE EST FONCTION DE LA FAÇON DONT LES GENS VOUS VOIENT. MÊME DE PETITES ERREURS PEUVENT CAUSER DES DOMMAGES SIGNIFICATIFS À VOTRE RÉPUTATION.

Il est aussi important d'identifier des zones de danger. A mesure que votre situation change – si par exemple vous avez un nouveau manager, obtenez une promotion ou changez d'entreprise –, plusieurs « dérailleurs » peuvent devenir plus prononcés, et le contexte déterminera s'ils sont plus ou moins problématiques. Ainsi, un score imaginatif élevé peut être utile si votre rôle est d'innover ou si votre patron a l'esprit entrepreneurial, mais cela est préoccupant si vous travaillez dans la gestion des risques ou si vous avez un manager conservateur. Le stress fait ressortir les traits obscurs en mettant à l'épreuve nos ressources cognitives et en nous rendant moins aptes à exercer le self-control nécessaire pour contenir nos pires inclinations. Et, lorsque nous ne sommes pas assez sous pression – trop détendus –, il est possible que nous affichions certains des côtés obscurs que nous cachons avec succès lorsque nous sommes plus concentrés.

L'étape suivante consiste à anticiper ce qui peut vous faire dérailler en changeant de comportement. Il se peut que vous avanciez à tâtons jusqu'à y arriver par des approximations successives – en suivant l'évolution de la perception des autres, en procédant à des ajustements, en évaluant plus, etc. L'objectif ici n'est pas de reconstruire votre personnalité, mais plutôt de la contrôler dans les situations cruciales.

Changer peut exiger d'adopter un nouveau comportement. Si vous êtes extrêmement timide, ce qui laisse souvent les autres dubitatifs sur ce que vous pensez, engagez-vous à parler franchement une fois par réunion, envoyez des e-mails pour communiquer vos idées sur des problèmes cruciaux, ou faites part de votre feed-back par le biais d'autres personnes. Travaillez aussi à éliminer certains comportements : si vous êtes particulièrement original, évitez les bavardages à la machine à café ou retenez-vous de vous porter volontaire pour des présentations importantes, afin qu'un collègue ou un subordonné puisse occuper le devant de la scène. Ces changements peuvent vous mettre mal à l'aise au début, mais plus vous vous entraînerez, plus ils vous paraîtront naturels et pourront devenir des habitudes.

Pour contrôler vos traits de personnalité obscurs sur le long terme, vous devrez envisager la gestion de votre réputation comme étant centrale dans votre développement. Cela peut avoir l'air d'une stratégie de changement superficielle, mais l'avancement de votre carrière est fonction de la façon dont les gens vous voient. Lorsque vos traits du côté obscur ont un effet négatif sur la perception qu'ont les autres de vous, ils font barrage au bon déroulement de votre carrière et à un bon leadership. Malheureusement, même de petites erreurs – ignorer un feed-back négatif si vous êtes audacieux, répondre sur un coup de tête à des e-mails désagréables si vous êtes nerveux, ou vous laisser emporter par des idées gênantes lorsque vous êtes imaginatif – peuvent causer des dommages significatifs à votre réputation.

C'EST CERTAIN, DOMPTER votre côté obscur n'est pas une mince affaire. La plupart des gens ne désirent pas réellement changer – ils veulent avoir changé. Mais si vous identifiez les traits de caractère qui vous font trébucher, modifiez certains comportements et continuez à procéder à des ajustements en réponse aux feed-back critiques, vous améliorerez grandement votre réputation, ainsi que votre carrière et votre potentiel de leadership.

ÉTUDE DE CAS #2
DE L'IMPULSIVITÉ À LA MAÎTRISE DE SOI

Amir est un vice-président des ventes avec un score de *nervosité* élevé. Bien qu'il se soit toujours considéré comme quelqu'un de passionné et d'énergique – disposé à s'exprimer lors des réunions de direction et à se livrer à des débats houleux sur des problèmes commerciaux importants –, des entretiens avec son manager et ses pairs ont révélé que les autres le percevaient comme une personne impulsive n'ayant pas vraiment l'étoffe d'un dirigeant – une personne qui s'en prendrait verbalement à quiconque émettrait une opinion contraire à la sienne. Il a appris à modérer ce « dérailleur » en intégrant trois changements comportementaux à ses habitudes. D'abord, il a commencé à faire de petites promenades avant les réunions d'équipe prévues régulièrement, pour organiser ses pensées et réfléchir aux sujets susceptibles de surgir et de provoquer chez lui des émotions. Ensuite, quand les discussions de groupe commençaient, il passait sa montre du poignet gauche au poignet droit pour se rappeler de garder le contrôle. Enfin, il a commencé à adopter des « comportements de recherche d'informations » avec ses pairs lors des réunions d'équipe – en demandant, par exemple : « Peux-tu m'en dire un peu plus à propos de ton idée et de la façon dont elle pourra améliorer la situation ? » Ses collègues ont reconnu l'effort sincère qu'il faisait et ont commencé à le voir comme quelqu'un de plus « attentionné » et de plus « maître de lui-même ».

À PROPOS DE L'AUTEUR
Au moment de la rédaction de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes :

Tomas Chamorro-Premuzic, P-DG de Hogan Assessments, professeur en psychologie des affaires au University College London et à l'université Columbia, et associé au Harvard's Entrepreneurial Finance Lab. Dernier ouvrage : « The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential ».

SOYEZ VOUS-MÊME, MAIS RESTEZ PRUDENT

OU COMMENT ÊTRE AUTHENTIQUE SANS TROP EN DIRE.

PAR LISA ROSH ET LYNN OFFERMANN.
ILLUSTRATIONS : ANDRE DA LOBA

Authenticité. Voici le nouveau mot à la mode parmi les leaders. Nous sommes désormais encouragés à venir « tels que nous sommes » au bureau, à participer à des conversations « franches » et à raconter des anecdotes personnelles afin de gagner la confiance de nos collègues et d'améliorer les performances de groupe. Le développement des lieux de travail collaboratifs et des équipes mobiles, dernièrement, n'a fait qu'accroître la demande pour une « intimité immédiate », les managers étant censés donner l'exemple.

Mais faire part honnêtement de ses opinions, de ses sentiments et de son vécu au travail est à double tranchant : malgré ses bénéfices potentiels, l'ouverture aux autres peut avoir des effets pervers si elle est improvisée, pratiquée au mauvais moment ou contraire aux us et coutumes d'un pays ou d'une entreprise – avec pour conséquence de nuire à votre réputation, de vous éloigner des membres de votre équipe, d'inciter à la méfiance ou encore d'entraver le travail en équipe. Maîtriser cette ouverture exige de l'habileté de la part des leaders à tous les stades de leur carrière.

Prenons le cas de Mitch, le directeur d'un département nouvellement créé au sein d'une grande université américaine. Sa mission consistait à nouer des partenariats avec d'autres établissements d'enseignement supérieur. Voulant briser la glace lors de sa première rencontre avec le doyen d'une autre université, il a avoué être particulièrement content d'être reçu au sein de cette prestigieuse institution, car il avait voulu y faire ses études, mais avait été recalé. Le doyen lui a jeté un regard glacial, et aucun accord n'a été conclu. Mitch avait cru être amical et modeste, mais il a réalisé que son commentaire avait terni son image aux yeux du doyen, amenant peut-être ce dernier à penser qu'il cherchait à l'apitoyer ou encore à critiquer le processus de sélection. Quoi qu'il en soit, Mitch jura qu'on ne l'y reprendrait plus.

Au cours de nos nombreuses années passées à étudier ou à enseigner le développement du leadership, le team building et les techniques de communication, nous sommes tombés sur des centaines de cas comme celui-là. Nous avons tiré de ces observations, complétées par plus de quarante ans de recherche en psychologie sociale et organisationnelle, un certain nombre d'enseignements. Nous vous proposons ici une analyse des principales erreurs commises par les cadres lorsqu'ils s'efforcent d'être authentiques, ainsi qu'une méthode en cinq étapes destinée à vous aider à vous ouvrir aux autres plus efficacement.

LES BOURDES DES LEADERS

L'authenticité commence par la connaissance de soi-même : dans un premier temps, cherchez donc à savoir qui vous êtes – en termes de valeurs, d'émotions et de compétences – et comment vous êtes perçu. C'est seulement ensuite que vous saurez ce qu'il faut réveler de vous, et quand. Pour s'ouvrir efficacement aux autres, de bonnes techniques de communication sont également essentielles ; vos histoires n'auront d'intérêt que si vous les racontez bien. On rencontre généralement trois catégories de personnalités qui parlent d'elles, mais mal, en raison d'un problème de connaissance de soi – ce sont les leaders inconscients, les gaffeurs et les livres ouverts ; ainsi que deux types de personnalités qui sont incapables de se livrer : ce sont les leaders impénétrables et les ingénieurs sociaux (il arrive souvent qu'une même personne rentre dans plusieurs catégories).

Les leaders inconscients n'ont pas une image réaliste d'eux-mêmes. Par conséquent, les informations et les opinions qu'ils révèlent semblent soit à côté de la plaque, soit malhonnêtes. Prenons l'exemple de Lori, directrice des ventes et du développement commercial dans une société internationale de services et de conseils en informatique. Elle se voit comme une manager ouverte, favorable à la démocratie participative et au travail en équipe, et elle aime rappeler qu'à l'époque où elle était encore junior, elle appréciait de prendre part aux décisions. Sauf que ses subordonnés la trouvent extrêmement directive, et jugent ses propos fallacieux. « A la limite, ça m'est égal qu'elle prenne toutes les décisions, mais qu'elle ne fasse pas semblant de s'intéresser à mon opinion », fait remarquer l'un d'eux.

Les gaffeurs, pour leur part, ont une idée plus juste de qui ils sont, mais ils se trompent sur la façon dont ils sont perçus. Incapables de lire les signaux que leur envoient leurs collègues, notamment à travers le langage corporel et les expressions faciales, ils font des révélations inappropriées au mauvais moment, à moins qu'ils ne renoncent carrément à nouer des liens. Ce comportement est particulièrement notoire dans les situations interculturelles où les individus se heurtent à des normes sociales différentes, comme

L'AUTHENTICITÉ COMMENCE PAR LA CONNAISSANCE DE SOI : CHERCHEZ DONC À SONDER VOS VALEURS, VOS ÉMOTIONS ET VOS COMPÉTENCES.

dans le cas de Roger, associé d'une multinationale de conseil, qui s'est vu chargé d'accroître la part de marché du bureau récemment créé par son employeur dans la région Asie-Pacifique. Pour remonter le moral d'une équipe qui venait de perdre un contrat important, il leur a raconté comment il avait lui-même perdu son premier client. Aux Etats-Unis, ses histoires sur ses erreurs de jeunesse avaient toujours contribué à détendre l'atmosphère. Mais ses collègues asiatiques ont été consternés de voir leur nouveau chef compromettre son honneur, sa réputation et son influence en admettant ses faiblesses.

Il n'est pas nécessaire de quitter son pays pour gaffer. Prenez Anne, directrice générale du restaurant d'entreprise d'une société internationale de technologie. Cette femme extravertie qui se connaît bien n'hésite pas à partager ses expériences et ses points de vue. Ce comportement peut certes s'avérer efficace lorsqu'elle s'adresse à son personnel, mais il l'est moins en dehors de son équipe. Lorsqu'un manager des ressources humaines l'a félicitée pour son service de traiteur lors d'une cérémonie de remise des prix en interne, elle l'a d'abord remercié, puis lui a confié qu'elle s'était fait du souci, car la société avait failli recourir à un service de restauration externe. Au lieu de saisir l'opportunité de mettre en avant son activité, alors en mauvaise posture, elle a terni son succès et inquiété les membres de son équipe qui ont surpris la conversation.

Les livres ouverts parlent sans cesse d'eux, des autres, de tout ; ils aiment trop communiquer. Aussi, bien que leurs collègues aient parfois recours à eux pour un conseil ou un renseignement, ils ne leur font pas confiance. C'est le cas de Jeremy, un cadre supérieur expansif doté d'un esprit vif, mais cumulant les missions de conseil ratées. Sa chaleur, son intelligence et sa capacité à engager la conversation donnent à ceux qui le rencontrent pour la première fois l'impression d'avoir affaire à un vieil ami. Mais sa familiarité excessive ne tarde pas à lasser (« J'en sais plus sur sa femme que sur la mienne », affirme un de ses anciens collègues) et ses supérieurs se demandent s'il est assez discret pour traiter avec des clients. De fait, il a dû quitter son dernier emploi après avoir dévoilé par le menu, lors d'une réunion cruciale avec un prospect, le travail qu'il avait réalisé pour plusieurs clients, en exposant non seulement leurs problèmes, mais aussi leurs noms.

Les leaders impénétrables se trouvent à l'autre extrémité du spectre : ils ont du mal à parler de quoi que ce soit les concernant au bureau, si bien qu'ils paraissent distants et inaccessibles et sont incapables de nouer des liens professionnels durables. Aviva est une diététicienne agréée qui a développé, en plus de ses consultations, une gamme complète de conseils nutritionnels et de remise en forme physique, ainsi que des produits de santé. Bien que talentueuse et passionnée, elle a des difficultés à garder ses employés parce qu'elle ne parvient pas à communiquer son enthousiasme et sa vision à long terme. Récemment invitée à une table ronde de femmes chefs d'entreprise, elle a choisi de présenter un rapport annuel type et d'exposer sa stratégie commerciale, plutôt que de captiver son auditoire avec des anecdotes personnelles comme les autres intervenantes l'avaient fait. Ces dernières ont été submergées de CV et de cartes de visite, mais pas Aviva, qui s'est privée des avantages substantiels que peut avoir une ouverture aux autres appropriée.

Enfin, les ingénieurs sociaux ressemblent aux leaders impénétrables, dans la mesure où ils ne se confient pas facilement, et aux gaffeurs, par leurs difficultés à décrypter les signaux que leur envoient leurs interlocuteurs, mais leur plus gros défaut réside dans la façon dont ils encouragent l'ouverture aux autres dans les groupes de travail. Au lieu de commencer par balayer devant leur porte, ils délèguent cette mission à des prestataires externes, en payant par exemple des séances de team building en dehors du lieu de travail. Andrew est chef d'unité dans une société de services financiers ayant une culture d'entreprise ultracompétitive. Chaque année, il envoie son équipe à un séminaire obligatoire animé par un consultant externe, qui exige de chacun des révélations personnelles dans un cadre artificiel. Mais Andrew ne pratique jamais ni n'encourage l'ouverture aux autres au bureau – et il détourne le regard si des employés exploitent les faiblesses révélées par leurs collègues pour monter en grade. Lorsque nous avons demandé à une des subordonnées directes d'Andrew ce qu'elle avait retiré de la dernière escapade de l'équipe, elle a répondu : « J'ai appris que je détestais mes collègues – et mon manager – encore plus que je le croyais. »

Les cadres qui commettent une ou plusieurs de ces erreurs peuvent sembler singulièrement incompétents. Mais leurs histoires sont beaucoup plus courantes qu'on pourrait le croire. Au cours de nos recherches, nous avons pu constater que même les communicants les plus lucides et les plus talentueux racontent parfois des anecdotes personnelles au

QUAND SE CONFIER ET QUAND SE TAIRE

VOICI UN PETIT TEST POUR VOUS AIDER À SAVOIR S'IL EST JUDICIEUX QUE VOUS VOUS CONFIIEZ AUX AUTRES.

COMBIEN DE TEMPS CONSACREZ-VOUS À L'AUTORÉFLEXION ?

A Je ne pratique pas l'autoréflexion.

B J'ai fait de nombreux tests d'auto-évaluation, mais je reçois rarement du feed-back de la part des autres.

C J'ai fait beaucoup d'auto-évaluations et mes résultats correspondent généralement à ceux que mes collègues m'attribuent dans les bilans à 360 degrés.

QUEL EST VOTRE OBJECTIF EN MATIÈRE D'OUVERTURE AUX AUTRES ?

A Je veux faire preuve de discernement, de compétence ou d'empathie.

B Je veux créer des liens avec mes collègues pour améliorer l'ambiance au bureau.

C Je veux gagner la confiance de mes collègues pour améliorer nos performances.

QUEL GENRE D'INFORMATION RÉVÉLEZ-VOUS ?

A J'invente une histoire adaptée à la situation.

B Je raconte une histoire vraie, adaptée ou pas à la situation.

C Je raconte une histoire vraie qui correspond à l'émotion suscitée par la situation et qui transmet de l'empathie.

QUELLES INFORMATIONS PERSONNELLES VOS COLLÈGUES VOUS CONFIENT-ILS ?

A Personne ne confie des informations personnelles sur mon lieu de travail.

B Je connais bien la vie privée de quelques amis au bureau, mais je ne sais pas grand-chose de mes autres collègues.

C Mes collègues me confient des informations personnelles, en particulier lorsqu'elles sont en rapport avec la tâche.

DEPUIS COMBIEN DE TEMPS CONNAISSEZ-VOUS VOS COLLÈGUES ?

A Nous venons de nous rencontrer.

B Nous avons eu une ou deux réunions formelles.

C Nous avons eu des discussions formelles et informelles pendant au moins une semaine et accompli une tâche importante.

Si vous avez une majorité de **A**, **ne dites rien.**
Si vous avez une majorité de **B**, **procédez avec précaution.**
Si vous avez une majorité de **C**, **parlez franchement.**

mauvais moment, à la mauvaise personne ou tout simplement de la mauvaise façon. Nous avons donc tous intérêt à améliorer nos capacités d'ouverture.

PLAN EN CINQ ÉTAPES

Revenons à Mitch, qui a gaffé avec le doyen de l'université. Echaudé par cette mésaventure, il s'est promis de mieux gérer sa communication personnelle. Depuis, il fait moins de révélations et de façon plus efficace, ce qui lui a permis d'établir de nombreux partenariats durables. Qu'est-ce qui a changé? D'abord, il se connaît bien : il sait qui il est, d'où il vient, où il va et en quoi il croit. Il encourage ses collègues à lui donner du feed-back et suit plusieurs programmes de formation au développement personnel. Ensuite, il communique prudemment, en restant à l'affût des signaux et en laissant les circonstances lui souffler ce qu'il peut révéler et quand. Par exemple, alors qu'il était en réunion avec une partenaire potentielle et bien décidé à ne parler que de travail, celle-ci a exprimé son inquiétude quant à la capacité de ses étudiants à s'intégrer dans son université. Conscient d'être à un moment crucial de la négociation, il a décidé de lui raconter les difficultés auxquelles il avait été confronté pendant ses études lors d'un programme d'échange universitaire – comme tenter d'apprendre une langue nouvelle, se faire des amis et suivre le cursus. Cette anecdote était non seulement personnelle et sincère, mais elle a aussi montré qu'il avait compris l'inquiétude de son homologue et souhaitait l'apaiser. Il a approfondi la relation et conclu l'accord. Mitch est arrivé à s'ouvrir aux autres de façon authentique et efficace en suivant cinq étapes :

1 CHERCHEZ À VOUS CONNAÎTRE VOUS-MÊME

Il y a de nombreuses façons d'apprendre sur soi-même, mais la meilleure approche est de solliciter un feed-back honnête – idéalement un bilan à 360 degrés – de la part de ses collègues et de compléter cet exercice par du coaching. Dans « Why Should Anyone Be Led by You? » (Harvard Business School Press, 2006), Rob Goffee et Gareth Jones suggèrent que vous vous plongiez dans votre biographie en réfléchissant, par exemple, à la façon dont vous avez

été élevé, à vos expériences professionnelles ou encore à des expériences inédites, comme des missions de bénévolat, qui vous sortent de votre zone de confort et vous obligent à vous interroger sur vos valeurs. Vous pouvez aussi analyser votre propre vision du management, ainsi que les événements et les personnes qui l'ont forgée. Nous commençons nos séances de coaching par un entretien détaillé au cours duquel nos clients passent en revue leur parcours personnel et professionnel, leurs succès et leurs échecs, ainsi que les leçons qu'ils en ont tirées. Ces exercices peuvent vous aider à déterminer quelles anecdotes sont susceptibles d'être racontées.

2 QUESTIONNEZ LA PERTINENCE DE VOS RÉVÉLATIONS

Ceux qui maîtrisent l'art de s'ouvrir aux autres choisissent le fond, la forme et le timing de leurs révélations pour faire avancer la tâche en cours – pas pour se faire mousser ou tisser des liens purement personnels. De fait, nous avons découvert lors de travaux antérieurs que les efforts de team building échouent souvent parce que leurs managers essaient de créer de l'intimité, alors qu'ils devraient faire des révélations avec parcimonie et se concentrer sur la cohésion du groupe. N'oubliez pas que votre objectif, lorsque vous parlez de vous au bureau, est de renforcer la confiance et la collaboration au sein de votre équipe, pas de vous faire des amis – bien que cela puisse arriver. Aussi, avant de divulguer des informations personnelles, demandez-vous si elles vous aideront dans votre travail. Ont-elles un rapport avec la situation? Votre équipe en comprendra-t-elle mieux votre logique? Si ce n'est pas le cas, réservez votre anecdote pour un dîner entre amis. Si votre but est juste de vous rapprocher de votre équipe, vous trouverez des moyens plus sûrs d'y parvenir – en parlant par exemple de votre équipe de sport favorite, d'un nouveau film ou de votre restaurant préféré.

3 NE DITES QUE DES CHOSES VÉRIDIQUES

Cela a l'air d'une évidence, mais vous seriez surpris de la fréquence à laquelle nous entendons parler de managers qui inventent des histoires. C'est le cas d'Allan, qui a dû renoncer à son poste de directeur adjoint du marketing et de la communication dans une chaîne d'hôtels régionale. Dans ses présentations en public, mais aussi lors de discussions en petit groupe, il aimait raconter, exemples à l'appui, comment il avait utilisé avec succès les médias sociaux, la vidéo à la demande et l'optimisation des moteurs de recherche dans le cadre de son précédent poste dans un hôtel indépendant de luxe. Le problème, c'est qu'il avait occupé ce poste au début des années 1980, bien avant l'avènement de ces technologies. Allan avait certes une bonne expérience du marketing via les médias sociaux, mais il l'avait acquise pendant une période de bénévolat pour la paroisse locale ; il avait brouillé les informations dans le but de sympathiser avec ses jeunes collègues. Ils s'en sont rendu compte et Allan a perdu de la crédibilité, ce qui l'a conduit à quitter la société. Inventer des histoires ou distordre certains faits peut parfois sembler être une bonne idée, mais ces arrangements avec la réalité se démasquent facilement et peuvent faire beaucoup de dégâts. Essayez plutôt de trouver des anecdotes réelles, à défaut d'être parfaites, qui jouent sur les émotions et expriment de l'empathie. Par exemple, si Mitch n'avait jamais participé à un programme d'échange, il aurait pu dire à sa partenaire potentielle qu'il avait des enfants et que, par conséquent, il était conscient de l'importance de rassurer les jeunes confrontés à une situation nouvelle.

4 AYEZ CONSCIENCE DU CONTEXTE DANS LEQUEL VOUS VOUS TROUVEZ

D'innombrables recherches ont montré que les individus issus de sociétés individualistes, comme les Etats-Unis et l'Inde, sont plus enclins à donner des informations sur eux-mêmes et à attendre la même chose des autres que les individus issus de sociétés collectivistes, comme la Chine et le Japon. On peut donc imaginer que les collègues asiatiques de Roger ont été rebutés par son empressement à raconter une anecdote personnelle, quelle qu'en soit la teneur. Faites l'effort de vous renseigner sur les us et coutumes du pays et de l'entreprise dans lesquels vous vous trouvez en matière d'ouverture aux autres, afin d'identifier les situations dans lesquelles il est préférable de se taire. En toutes

CEUX QUI MAÎTRISENT L'ART DE S'OUVRIR AUX AUTRES LE FONT POUR FAIRE AVANCER LES CHOSES AU TRAVAIL, PAS POUR SE FAIRE DE LA PUBLICITÉ OU DES AMIS.

circonstances, et particulièrement si vous êtes placé dans un contexte inhabituel impliquant des collègues provenant de pays, d'entreprises ou de métiers différents, demandez à des initiés de vous parler de la façon dont les gens fonctionnent et quel degré de sincérité il faut en attendre. Le personnel des ressources humaines et les chefs d'équipe pourront peut-être vous fournir ces informations, mais rien ne vous empêche de faire un test en lâchant une révélation mesurée, puis en observant la réaction des autres. Scrutez notamment les jeux de regards ou quand et comment les uns et les autres racontent ou sollicitent des histoires.

5 DIFFÉREZ OU ÉVITEZ LES RÉVÉLATIONS TRÈS PERSONNELLES

Les propos intimes renforcent les liens ; ils ne les créent pas. Révéler trop d'informations personnelles trop rapidement va à l'encontre de toutes les normes socioculturelles de comportement, faisant apparaître celui qui se comporte ainsi comme maladroit, désespéré, voire instable. C'est l'erreur qu'a commise Helen lorsqu'on lui a demandé de se présenter lors du lancement d'un programme de formation réunissant diverses branches d'une société de soins à la personne à domicile. Epuisée après une nuit blanche au chevet de son bébé malade, elle a raconté cet épisode lors de sa présentation, ce qui a créé un malaise parmi son auditoire. « Ils voulaient connaître ma formation et mon parcours professionnel et, au lieu de cela, je leur ai parlé en détail du vomi de mon bébé, se souvient-elle. Après ça, il m'a fallu quelques mois pour retrouver ma crédibilité. » Cela ne signifie pas que vous deviez attendre des années avant de pouvoir raconter quoi que ce soit sur votre vie privée à vos collègues, il faut juste que vous ayez passé suffisamment de temps avec eux pour avoir créé les bases d'une relation de confiance et intégré les normes en vigueur à ce sujet au sein de votre entreprise. Fixez d'abord des objectifs communs, définissez les missions et les rôles de chacun, et montrez-vous crédible et digne de confiance dans votre travail. Soyez attentif au degré d'ouverture des autres avant de faire vous-même des révélations importantes. Dans certaines entreprises, se confier s'avérera non seulement possible, mais utile ; dans d'autres, vous découvrirez qu'il serait extrêmement imprudent de le faire.

Ces cinq étapes devraient vous aider à éviter certains des écueils que nous avons décrits et à devenir un leader plus efficace. N'oubliez pas de réfléchir soigneusement à vos motivations et à vos chances de succès (voir l'encadré « Quand se confier et quand se taire »). L'ouverture aux autres est un outil managérial précieux, mais il doit être utilisé judicieusement. Posez-vous toujours ces deux questions : quelles anecdotes avez-vous à raconter et qui a besoin de les entendre ?

INCAPABLES DE LIRE LES SIGNAUX QUE LEUR ENVOIENT LEURS COLLÈGUES, NOTAMMENT À TRAVERS LE LANGAGE CORPOREL, LES GAFFEURS FONT DES RÉVÉLATIONS INAPPROPRIÉES AU MAUVAIS MOMENT.

À PROPOS DES AUTEURES

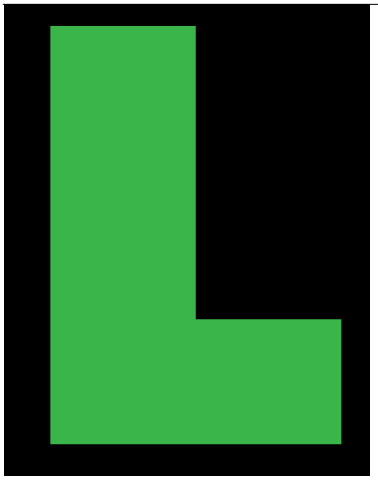
Au moment de la rédaction de cet article, les auteures occupaient les fonctions suivantes :

Lisa Rosh, maître de conférences en management à la Sy Syms School of Business de l'université Yeshiva.
Lynn Offermann, professeure de sciences organisationnelles et de communication à l'université George Washington.

RÉUSSIR DANS DES SITUATIONS NOUVELLES

MAÎTRISEZ LES TECHNIQUES DESTINÉES À FAIRE CONNAISSANCE.

PAR KEITH ROLLAG. ILLUSTRATIONS : JEFFREY DECOSTER



Le succès exige presque toujours de se mettre dans des situations nouvelles. Pour faire avancer votre carrière, vous devez occuper de nouveaux postes, intégrer de nouvelles organisations, investir de nouveaux bureaux, rencontrer et établir des liens avec de nouveaux clients, fournisseurs et homologues du secteur.

Les cadres reçoivent beaucoup de conseils sur la façon de gérer de tels scénarios : une nouvelle recrue doit négocier ses objectifs et ses responsabilités dès le début ; un leader fraîchement promu doit forger sa crédibilité et son influence avec des victoires précoces ; une expatriée récemment arrivée doit s'informer sur son nouveau pays et sur sa culture ; des débutants qui assistent à une conférence dans l'espoir de se créer un réseau doivent arriver avec une liste de contacts cibles en tête.

UN DÉFI FONDAMENTAL

Ce sont toutes de bonnes pratiques. Mais une vingtaine d'années passées à étudier, à enseigner et à conseiller des cadres et des étudiants en MBA m'a appris que le défi auquel beaucoup d'entre nous sont confrontés dans des situations nouvelles est bien plus fondamental. Curieusement, de nombreux professionnels ne font pas de leur mieux, faute de maîtriser trois compétences élémentaires, mais primordiales, pour faire connaissance :

1- se présenter ;
2- se souvenir des noms ;
3- poser des questions.

Lors d'entretiens, d'enquêtes et d'études auprès de centaines de personnes, j'ai constaté que l'anxiété que

la plupart d'entre nous éprouvent dans des situations nouvelles trouve son origine dans ces trois activités. Sur le moment, nous ne sommes tout simplement pas assez sûrs de nous ou pas suffisamment à l'aise pour bien les accomplir. Nous savons que nous devons établir des contacts avec nos collègues au bureau et avec des inconnus lors d'événements sectoriels, mais nous hésitons à aborder des personnes que nous ne connaissons pas bien – et espérons plutôt que les autres viendront vers nous. Nous nous rendons compte que les gens sont impressionnés lorsque nous nous souvenons de leur nom – mais nous nous surprenons tout de même à oublier des noms, puis nous nous en sentons gênés et nous évitons la conversation. Nous comprenons que les autres ont des informations dont nous avons besoin, mais nous sommes réticents à importuner supérieurs ou collègues avec des questions sur des choses dont ils attendent peut-être que nous les connaissions déjà. Et ce ne sont pas uniquement les introvertis timides qui souffrent ; même les extravertis me disent qu'ils sont souvent mal à l'aise lorsqu'ils se présentent ou posent des questions, et plus de 80% des personnes que j'ai interrogées ont reconnu avoir des difficultés à se rappeler les noms.

Une certaine gêne est tout à fait naturelle. Pendant la majeure partie de l'histoire de l'humanité, se montrer prudent dans les situations nouvelles et en présence de personnes étrangères a été un avantage. Tout au long de notre enfance, on nous a dit d'éviter les inconnus et de ne poser des questions qu'après avoir levé le doigt. On nous a donné peu de conseils explicites sur la façon d'aborder des contacts, de faire les présentations et de se souvenir des noms. Et pourtant, une fois adultes, nous sommes censés être des experts dans ces compétences élémentaires.

Mes recherches indiquent que nous ne le sommes pas. Heureusement, il est toutefois assez simple de se perfectionner. Certains des conseils qui suivent vous sembleront peut-être familiers, mais des cadres de haut niveau – présidents de société, entrepreneurs ou consultants – m'ont dit qu'ils leur avaient été bénéfiques.

SE PRÉSENTER, SE SOUVENIR DES NOMS, POSER DES QUESTIONS : TROIS COMPÉTENCES ÉLÉMENTAIRES, MAIS PRIMORDIALES, POUR FAIRE CONNAISSANCE.

Si vous êtes proactif et faites la démarche de vous former aux techniques proposées ici, vous pouvez vous préparer à réussir.

Première compétence
SE PRÉSENTER

Il y a quelques années, les professeurs Paul Ingram et Michael Morris, de l'université Columbia, ont mené une expérience astucieuse pour montrer que même les hommes d'affaires chevronnés sont réticents à se présenter. Ils ont organisé une soirée networking et ont préalablement demandé aux participants ce qu'ils espéraient en retirer et qui ils connaissaient déjà sur la liste des participants. Plus de 95% d'entre eux ont répondu que leur objectif était de faire de nouvelles rencontres. A la soirée, chacun portait un badge spécial qui permettait de savoir qui parlait à qui. Les chercheurs ont constaté que, malgré leurs déclarations d'intention, la plupart des cadres ont passé la majeure partie de leur temps avec des participants qu'ils connaissaient déjà et n'ont fait de nouvelles rencontres que lorsqu'ils avaient des connaissances communes.

Lors de mes entretiens, j'ai entendu trois raisons expliquant pourquoi les gens hésitent à aborder les autres : ils ont peur d'interrompre ou d'importuner les personnes, ils craignent de commettre des erreurs lors des présentations ou ils redoutent d'être rejetés. Mais il est important de dépasser ces sentiments. Si les présentations ne sont pas faites lors d'une soirée networking, vous manquez des opportunités. Si elles ne sont pas faites au bureau, vous prenez l'habitude de faire des sourires, des signes de tête ou des gestes de la main maladroits et ne forgez jamais des relations essentielles. Comment vous y prendre pour mieux vous présenter ?

Mettez-vous à la place de l'autre personne. Si les rôles étaient inversés et que cette autre personne venait vous aborder, comment le prendriez-vous ? Si vous étiez ouvert à une présentation, attendez-vous à ce qu'elle le soit aussi, et lancez-vous. Ne partez pas du principe que rencontrer les personnes placées plus bas dans la hiérarchie n'intéresse guère les cadres supérieurs.

Travaillez vos phrases d'introduction. Si toutes les présentations sont uniques, l'échange des noms, la poignée de main et la brève conversation qui s'ensuivent s'inscrivent généralement dans un schéma commun. Elaborez quelques phrases d'introduction et essayez-les. Ecrivez, répétez et expérimentez ce que vous allez dire aux autres à propos de vous. Notez ce qui retient l'intérêt et ce qui laisse perplexe. Puis revoyez votre approche en conséquence.

Faites en sorte que l'autre personne se sente entendue, estimée et respectée. Les bonnes premières impressions reposent rarement sur ce que vous révélez à propos de vous-même ; ce qui compte, c'est ce que

votre interlocuteur éprouve en votre présence. Interrogez-le sur lui et sur son travail, écoutez attentivement, montrez de l'intérêt et soyez dynamique.

Prenez des notes. Ne vous fiez pas à votre mémoire. Dès que vous le pouvez, notez tout ce que vous avez appris sur l'expérience et les centres d'intérêt de la personne. Quand vous savez que vous allez vous revoir, relisez vos notes.

EN PRATIQUE : « C'EST À MOI DE PRENDRE L'INITIATIVE »

Arthur, ingénieur récemment arrivé dans une start-up Internet, n'a d'abord pas osé se présenter à ses collègues, très occupés lors de sa première semaine dans la société. Il était contrarié que si peu d'entre eux soient entrés en contact avec lui. Mais, sachant qu'il ne pourrait réussir sans faire la connaissance de ses pairs, il a finalement décidé de sortir de sa réserve. Il a répété des phrases d'introduction, puis il a fait le tour du bureau à la recherche de collègues semblant pouvoir être interrompus. Après leur avoir dit bonjour, il s'est présenté, a décrit sa fonction et les a interrogés sur leur travail.

L'expérience a été un succès. « J'ai abordé plusieurs autres ingénieurs concepteurs et ils ont tous arrêté de travailler pour concentrer leur attention sur moi », a-t-il écrit plus tard dans son journal. « Conclusion : c'est à moi de prendre l'initiative au lieu d'attendre dans mon box et d'être déçu par la passivité des autres. »

Fort de cette nouvelle assurance, il a ensuite abordé le P-DG et d'autres cadres supérieurs, et fini par établir une relation fructueuse de « mentor-mentoré » avec le vice-président de l'ingénierie.

Deuxième compétence
SE SOUVENIR DES NOMS

Dans mes cours de formation de cadres et de MBA, quand je demande à mes étudiants quels sont ceux qui apprennent et retiennent facilement les noms des gens, en général, moins de 10 % d'entre eux lèvent la main. Vous pensez peut-être que vous n'avez pas bonne mémoire, mais beaucoup d'entre nous oublient également les noms quelques secondes après les avoir entendus.

Pourquoi ? Les neuroscientifiques ont montré que les noms propres ne sont pas traités ni stockés de la même façon que les autres choses que nous apprenons sur les gens, comme leurs visages, leurs fonctions et leurs parcours. Au départ, la connexion neuronale entre ce que nous savons d'une personne et son nom est généralement très faible. Aussi, lorsque nous la rencontrons à nouveau, celui-ci nous échappe.

SI TOUTES LES PRÉSENTATIONS SONT UNIQUES, L'ÉCHANGE DES NOMS, LA POIGNÉE DE MAIN ET LA BRÈVE CONVERSATION QUI SUIT S'INSCRIVENT GÉNÉRALEMENT DANS UN SCHÉMA COMMUN.

Le problème, ce n'est pas d'oublier un nom ; c'est ce que nous faisons lorsque nous avons subitement un trou de mémoire. Soit nous évitons la personne, soit nous feignons la familiarité avec un « Salut, vieux ! », soit nous essayons maladroitement de l'inciter à se présenter de nouveau. D'après une enquête de Ladbrokes, une société de paris britannique, le moment d'embarras que nous redoutons le plus est celui où le nom d'une personne que nous sommes en train de présenter ne nous revient pas.

S'il s'agit d'un problème répandu et compréhensible, c'est aussi un obstacle que les cadres doivent surmonter. Les gens sont plus chaleureux avec ceux qui retiennent des informations importantes à leur sujet, notamment leur nom, et ces bons rapports peuvent servir de tremplin pour des conversations fructueuses et une plus grande confiance. Prendre les mesures suivantes peut être utile :

Engagez-vous à prêter attention. Souvent, les noms nous échappent parce qu'ils ne sont pas au centre de notre attention lorsque nous les entendons pour la première fois. Notre esprit est concentré sur la poignée de main, sur ce que nous allons dire ensuite ou d'autres pensées aléatoires. A chaque fois que vous faites la connaissance de quelqu'un, pensez à être attentif à son nom.

Répétez le nom et testez votre mémoire pendant la conversation. Dire un nom à voix haute juste après l'avoir entendu aide à le stocker dans la mémoire à court terme, et tester mentalement la mémoire, même pendant les présentations, contribue à renforcer les chemins neuronaux. Si malgré cela vous n'avez pas retenu le nom, vous pouvez le redemander avant que vous ne vous quittiez.

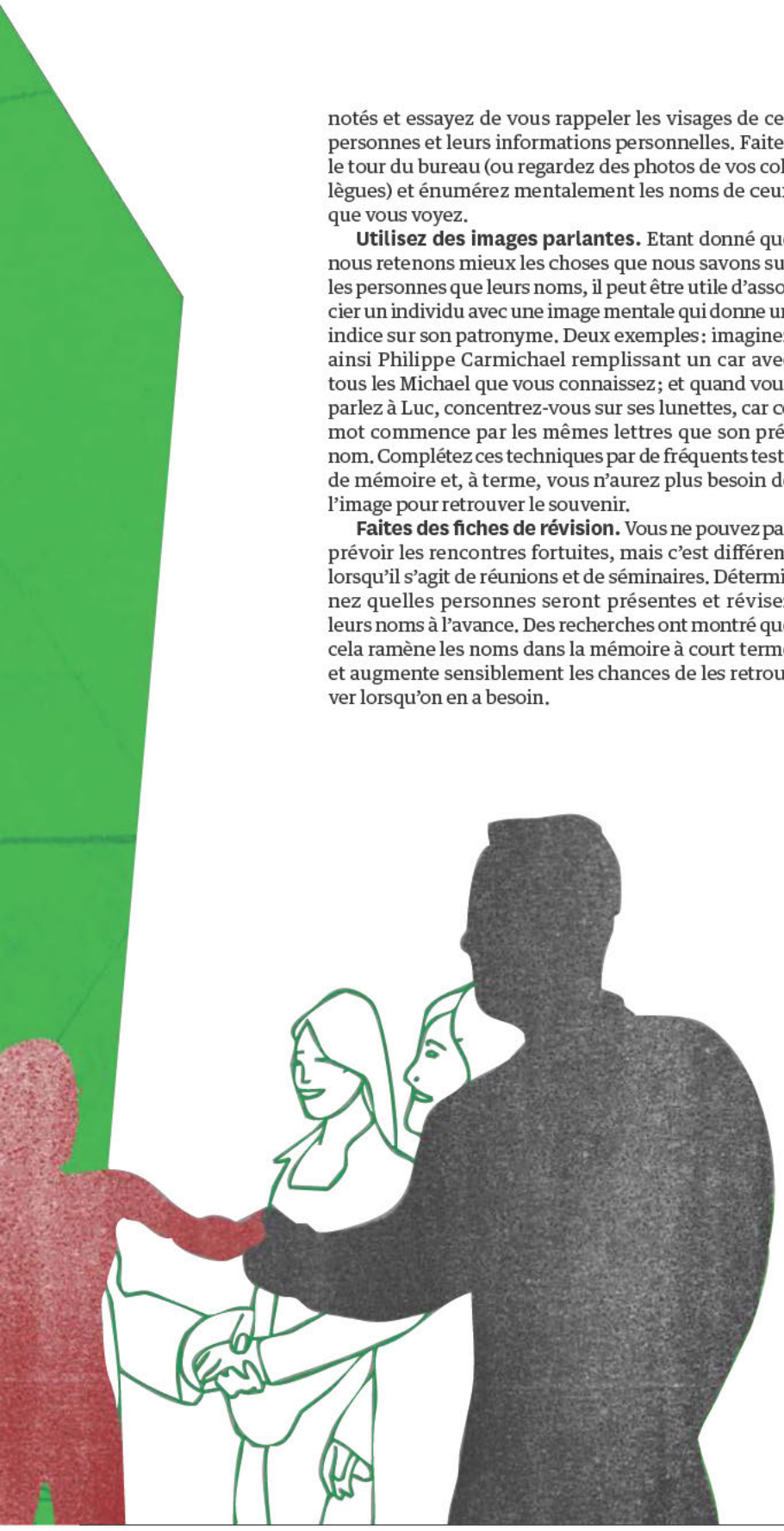
Notez-le. Comme avec les autres informations clés sur les personnes, la meilleure chose que vous puissiez faire pour mémoriser les noms, c'est de les noter dès que possible là où vous pourrez les retrouver plus tard (carnet, téléphone mobile ou ordinateur). Des recherches ont montré qu'écrire ou taper un nom favorise le souvenir.

Révisez et testez de nouveau votre mémoire. Trouvez le temps de revoir les noms que vous avez

notés et essayez de vous rappeler les visages de ces personnes et leurs informations personnelles. Faites le tour du bureau (ou regardez des photos de vos collègues) et énumérez mentalement les noms de ceux que vous voyez.

Utilisez des images parlantes. Etant donné que nous retenons mieux les choses que nous savons sur les personnes que leurs noms, il peut être utile d'associer un individu avec une image mentale qui donne un indice sur son patronyme. Deux exemples: imaginez ainsi Philippe Carmichael remplissant un car avec tous les Michael que vous connaissez; et quand vous parlez à Luc, concentrez-vous sur ses lunettes, car ce mot commence par les mêmes lettres que son prénom. Complétez ces techniques par de fréquents tests de mémoire et, à terme, vous n'aurez plus besoin de l'image pour retrouver le souvenir.

Faites des fiches de révision. Vous ne pouvez pas prévoir les rencontres fortuites, mais c'est différent lorsqu'il s'agit de réunions et de séminaires. Déterminez quelles personnes seront présentes et révisez leurs noms à l'avance. Des recherches ont montré que cela ramène les noms dans la mémoire à court terme et augmente sensiblement les chances de les retrouver lorsqu'on en a besoin.



EN PRATIQUE: SEPT FOIS MEILLEUR EN MÉMORISATION DES NOMS

Doug, cadre supérieur dans un cabinet de services financiers, était «nul» pour se souvenir des noms. «Ça entrait par une oreille et ressortait par l'autre», explique-t-il. Ce problème s'est transformé en handicap sérieux lorsqu'il est passé de la gestion des opérations à la gestion des ventes. «J'étais en relation avec un client potentiel et, pendant plusieurs mois, je l'ai rencontré à des soirées networking, même quelquefois à des dîners et à des cocktails. Je croyais que son prénom était Jason et je l'ai appelé comme ça très souvent. Ce n'est que plus tard qu'un collègue m'a pris à part pour me dire que son prénom était Mark. J'étais horrifié. Je me suis excusé et il ne l'a pas mal pris mais, pendant des mois, j'ai eu peur d'appeler les gens par leur prénom.»
Cependant, après que Doug s'est promis de faire attention aux noms et s'est mis à les répéter, à les réviser et à les associer avec des images mentales, sa mémoire a commencé à s'améliorer. «Avant, je ne me souvenais probablement que de 10% des noms. Maintenant, j'en mémorise au moins 75%.»
Aujourd'hui, il a beaucoup plus confiance en sa capacité à se rappeler des noms. Il y a quelques mois, il a même sauvé la mise d'un ancien patron et mentor lors d'une rencontre inattendue avec un partenaire potentiel, dont ils avaient tous deux fait la connaissance pendant une soirée networking. Après un bref échange, celui-ci s'est excusé pour aller aux toilettes. Le mentor de Doug s'est tourné vers lui, paniqué: «J'ai beau chercher, je ne retrouve pas son nom.» Doug a non seulement pu le lui rappeler, mais lui a aussi fourni des informations supplémentaires sur cet homme, si bien que, lorsque celui-ci est revenu, la conversation a été beaucoup plus enrichissante.

Troisième compétence : POSER DES QUESTIONS

D'après plusieurs études, notamment celles d'Elizabeth Morrison à l'université de New York, plus les nouveaux employés posent des questions et cherchent de l'aide, plus ils sont performants. Des recherches montrent que les personnes qui posent des questions sont également plus satisfaites dans leur nouvel emploi et plus impliquées dans leur nouvelle société. Mais, lorsque je les interroge sur les erreurs qu'ils pensent avoir commises, avec le recul, lorsqu'ils ont pris de nouvelles fonctions, les cadres répondent le plus souvent: «Je n'ai pas posé assez de questions.»
Examinons l'histoire d'un programmeur informatique avec qui j'ai discuté. Quelques semaines après avoir commencé un nouvel emploi, il a découvert que

son premier projet exigerait la combinaison de deux grands segments de code informatique. Au lieu de demander à ses voisins de bureau comment il pouvait accomplir cette tâche, il s'y est attelé et a passé deux semaines à travailler dessus tout seul. Quand il eut terminé, il découvrit que sa société avait acheté des mois auparavant un outil logiciel qui aurait pu faire le travail en quelques minutes.

Pourquoi éprouvons-nous autant de réticences à poser des questions? Comme pour les présentations, certains d'entre nous sont gênés d'interrompre des collègues qui travaillent. D'autres ont du mal à admettre qu'ils ne savent pas quelque chose ou n'arrivent pas à le comprendre. Notre ego nous empêche d'entrer en contact avec les personnes expérimentées qui peuvent résoudre nos problèmes beaucoup plus facilement.

Comment mieux réussir à poser des questions? Voici quelques idées:

Demandez-vous ce que vous voulez et pourquoi. Avez-vous besoin d'informations, de conseils, de feedback, d'assistance ou d'une autorisation? Sollicitez-vous quelques minutes ou quelque chose de plus? Plus vous savez clairement ce que vous voulez, plus il sera facile de le demander.

Déterminez qui interroger et si c'est le bon moment. Etant donné votre question, qui est le plus renseigné, disponible et accessible? Pouvez-vous aborder cette personne lorsqu'elle est seule à son bureau, après une réunion ou pendant le déjeuner? Le bon plan, c'est de profiter des présentations pour demander à la personne si vous pouvez la contacter plus tard pour lui demander conseil. Vous obtenez ainsi de sa part un engagement à vous aider. Et, pour lui paraître moins intrusif, il est parfois préférable de demander: «Qui pourrait m'expliquer comment...» plutôt que: «Savez-vous comment...»

Posez des questions courtes qui vont droit au but. Evitez les questions multiples, difficiles à comprendre et n'ayant pas de réponse simple. Au lieu de dire: «Hé! Je ne sais pas trop quoi faire pour ce rapport. Dois-je allouer ces sommes à la fois à la vente et au marketing?», demandez plutôt: «Pouvez-vous me montrer comment présenter ce rapport? Cela ne prendra que cinq minutes.» Une fois que quelqu'un vous a aidé pour la présentation, vous pouvez poser une autre question sur les stratégies d'allocation.

Remerciez et concluez. Ne sous-estimez pas le pouvoir de la gratitude. Les chercheurs Adam Grant et Francesca Gino ont montré que, lorsqu'on lui exprime de la reconnaissance, la personne se sent estimée, ce qui la prédispose à vous aider à nouveau.

Faites-vous un ami. De nombreux nouveaux venus découvrent qu'avoir un collègue qui accepte d'être leur première «personne ressource» permet de poser des questions beaucoup plus facilement. Souvent, cette personne n'est pas un professionnel chevronné mais quelqu'un qui se souvient encore de ce que c'est que d'être nouveau.

LORSQU'ON LUI EXPRIME DE LA RECONNAISSANCE, LA PERSONNE SE SENT ESTIMÉE, CE QUI LA PRÉDISPOSE À VOUS AIDER LA FOIS SUIVANTE.

EN PRATIQUE: UNE NOUVELLE ATTITUDE POUR SE RENSEIGNER

Sarah, chef de projet ingénierie diplômée d'une université prestigieuse, reconnaît qu'elle avait «très peur» de poser des questions lorsqu'elle a commencé à travailler pour une entreprise de technologie en plein essor. «Je craignais d'avoir l'air bête», explique-t-elle. Résultat: elle a perdu beaucoup de temps. «J'essayais d'apprendre toute seule ce qu'on aurait pu me dire en quelques minutes.»
Lorsqu'on lui a confié son premier projet, elle a eu très envie d'interroger le fondateur et P-DG de l'entreprise à propos de l'histoire et de la stratégie de la société. Mais elle a hésité pendant des semaines en se disant: «Je ne peux pas. Il est extrêmement occupé.»
Lorsqu'elle en a finalement trouvé le courage, la réaction du P-DG a été on ne peut plus positive. «Il a dit: "Bien sûr, je n'arrive pas à croire que je n'aie pas fait cela plus tôt" et il m'a entraînée dans une pièce, impatient de discuter avec moi, se souvient Sarah. Je m'en suis voulu de ne pas l'avoir interrogé plus tôt.»
Ensuite, il lui a été beaucoup plus facile d'aborder non seulement le P-DG mais aussi d'autres cadres supérieurs pour leur poser des questions.
Sa carrière dans cette entreprise a été un succès et, tirant profit de sa nouvelle attitude pour obtenir des renseignements, elle a fini par devenir la directrice de la technologie d'une grande société.

POUR LA PLUPART des cadres et des étudiants que je coache, la difficulté n'est pas de comprendre comment ils doivent se présenter, de poser des questions ou de se rappeler les noms des personnes qu'ils rencontrent. La difficulté est de lutter contre une tendance naturelle à ne pas prendre de risques en société et à ne pas changer des habitudes bien ancrées. Le véritable progrès passe par une profonde réflexion et par la pratique. Soyez patient mais impliqué, et souvenez-vous que, lorsque vous serez plus à l'aise avec les présentations, les noms et les questions, vous aurez les moyens d'être plus proactif et efficace dans toutes les autres compétences requises pour réussir en tant que nouveau venu dans n'importe quel environnement: conférence, bureau ou entreprise.

À PROPOS DE L'AUTEUR
Au moment de la rédaction de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes:

Keith Rollag, maître de conférences en management au Babson College et auteur de «What to Do When You're New: How to Be Comfortable, Confident, and Successful in New Situations» (Amacom, 2015).

À QUI SE FIER?

AVANT D'ACCORDER VOTRE CONFIANCE, PRENEZ CES QUATRE PRINCIPES EN CONSIDÉRATION.

PAR DAVID DESTENO. ILLUSTRATIONS : TODD DETWILLER

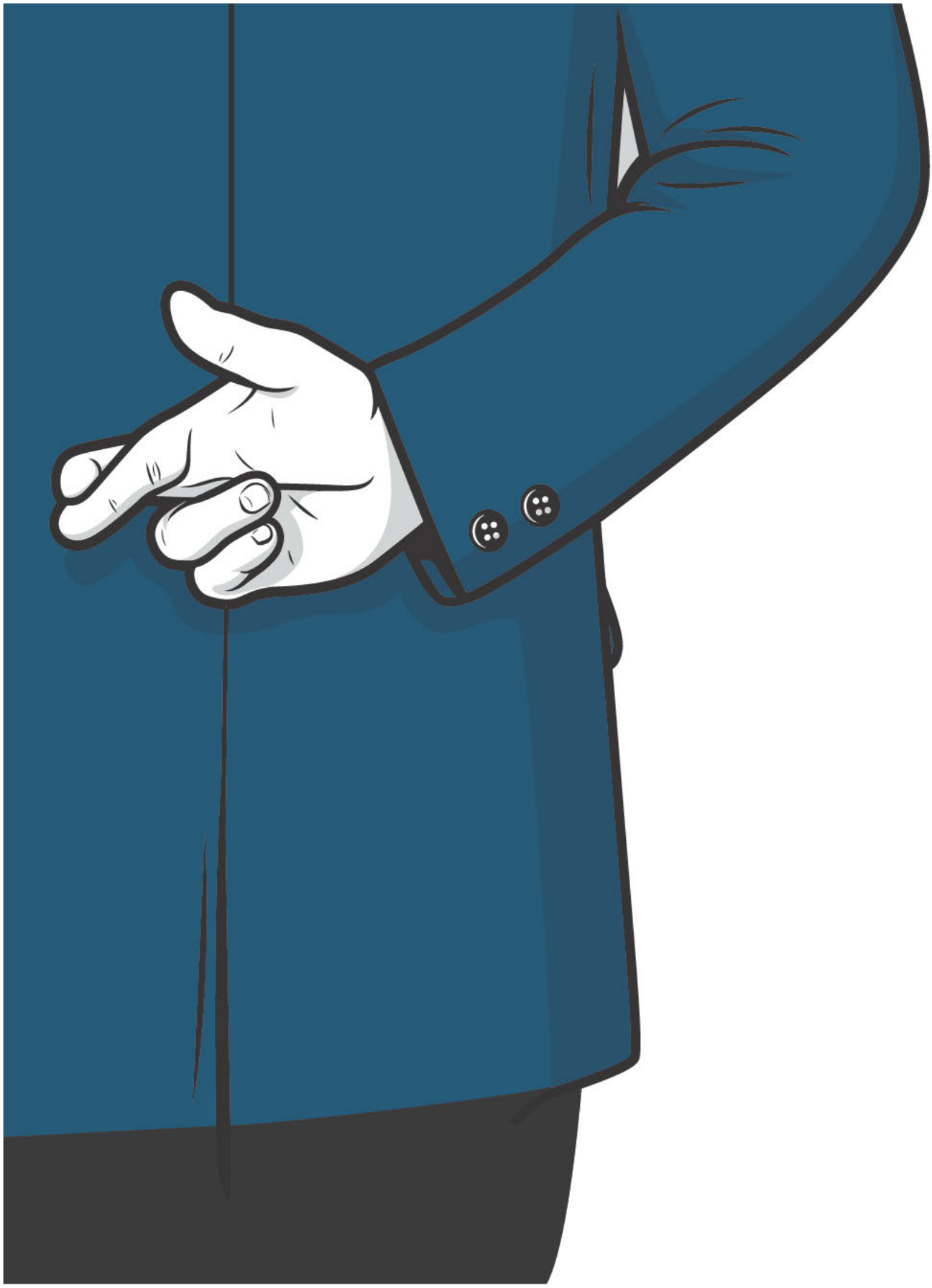
Imaginez que vous négociez un accord pluriannuel relatif à la fourniture de services d'externalisation à une grande entreprise. La cliente vous informe que sa société accepte de s'engager pour un certain niveau de services, mais souhaiterait que vous vous adaptiez à des demandes de dernière minute, espérant que vous puissiez prendre les dispositions nécessaires quant aux ressources supplémentaires à mesure que le besoin s'en fait ressentir. Devez-vous accepter?

Ou imaginez qu'un partenaire potentiel veuille vous acheter des prestations à hauteur de 12 millions de dollars, mais ne peut vous en offrir que 10 en raison de contraintes budgétaires temporaires. Il vous fait miroiter des recettes à long terme en échange de cette remise, mais ajoute qu'il n'est pas encore en mesure de s'engager. Devez-vous accepter?

Pour tout décideur, des situations comme celles-ci constituent de véritables dilemmes. Les réponses ne sont pas évidentes. Si vous choisissez de faire confiance à de nouveaux clients, prestataires ou collaborateurs, vous vous mettez en position de vulnérabilité : vos résultats, financiers et autres, dépendent maintenant de leur fidélité. Mais si vous persistez à vérifier chaque affirmation et à justifier tous les détails avant de conclure un accord, vous ralentissez le processus et augmentez les coûts, vous mettant ainsi en position de faiblesse.

Je tiens les deux scénarios ci-dessus d'un de mes amis, que nous appellerons Rob, associé dans un des plus grands cabinets de conseil au monde. Bien qu'il ait accepté les propositions des deux clients, la décision de leur accorder sa confiance a mené à des issues très différentes. La première cliente a considéré l'assentiment de Rob comme une confirmation qu'elle et sa très grande société étaient en position de force dans cette relation et pouvaient donc, à l'avenir, dicter leurs conditions concernant le travail à effectuer ; au fil du temps, elle lui a clairement fait comprendre que, s'il ne répondait pas aux exigences de plus en plus déraisonnables de sa société, elle ferait tout simplement appel à un autre fournisseur plus disposé à y répondre. Le second client, en revanche, s'est avéré digne de confiance, et les recettes générées à long terme au profit du cabinet de Rob ont plus que compensé la remise accordée dans l'accord initial.

En affaires, la réussite exige sans l'ombre d'un doute une certaine disposition à coopérer avec les autres et à leur faire confiance. La question qui se pose alors est : jusqu'à quel point et à qui peut-on accorder sa confiance? Des décennies de recherche scientifique



montrent que le taux de pertinence des décisions prises sciemment pour déterminer les personnes auxquelles il est possible ou non de se fier tend à être à peine supérieur à celui des décisions prises au hasard. Mais ce n'est pas parce que la loyauté est toujours imprévisible. Cela est dû au fait que les principes sur lesquels nous nous fondons pour établir ces prédictions sont erronés. Nous accordons trop d'importance à la réputation et à la confiance, ignorant le fait que le comportement humain est toujours sensible au contexte, et que cette confiance peut souvent être mieux évaluée par notre propre intuition. Ainsi, lorsque l'argent et les ressources de notre société sont en jeu, comment faire pour mieux jauger la loyauté de nos clients et améliorer nos chances de succès? Cet article s'appuie sur des études qui montrent comment la loyauté fonctionne et propose quatre points qu'il conviendra d'avoir à l'esprit la prochaine fois que vous devrez décider de faire ou non des affaires avec un nouveau partenaire.

L'INTÉGRITÉ N'EST PAS IMMUABLE

Nombreux sont ceux qui pensent que la réputation est garante de l'intégrité. L'entreprise s'est-elle montrée fiable par le passé? Ses clients précédents la considèrent-ils comme un bon partenaire commercial? Les réponses à ces questions font partie des informations les plus recherchées dans le monde des affaires. Des dizaines de sites Internet et de ressources, d'Angie's List à Stack Overflow, sont apparus pour répondre à cette demande. Ces stratégies posent néanmoins un problème. Contrairement aux idées reçues, l'intégrité n'est pas un trait de caractère permanent: un individu qui s'est montré juste et honnête par le passé ne le sera pas forcément à l'avenir.

LE STATUT SOCIO-ÉCONOMIQUE EST UN BON INDICATEUR DE LA LOYAUTÉ. LA HAUSSE DU STATUT ET DU POUVOIR VA DE PAIR AVEC LA DIMINUTION DE L'HONNÊTETÉ ET DE LA FIABILITÉ.

Pour comprendre pourquoi, nous devons abandonner l'idée selon laquelle les gens sont tiraillés entre «bonnes» et «mauvaises» impulsions. Sauf cas de psychopathologie grave, le cerveau ne fonctionne pas ainsi. Il s'attache plutôt à deux types de profits : à court terme et à long terme. Et c'est le compromis opéré entre les deux qui détermine généralement l'intégrité à un moment donné. Les individus qui abusent de la confiance qui leur a été accordée, en promettant un travail qu'ils ne livreront pas, peuvent en tirer un avantage immédiat, mais réduisent la probabilité d'accumuler des avantages plus importants à la suite d'un échange et d'une coopération avec le même partenaire (et avec d'autres) à l'avenir. Quelle est la meilleure issue? Tout dépend de la situation et des parties concernées.

Prenez l'exemple de la duperie. Piercarlo Valdesolo, psychologue au Claremont McKenna College, et moi-même avons réalisé de nombreuses expériences sur le sujet, et l'une des conclusions que nous avons pu en tirer est pour le moins surprenante (si ce n'est démoralisante) : en effet, nous avons à maintes reprises constaté que 90% des personnes, dont la plupart s'estimaient être moralement honnêtes, agiront de façon malhonnête pour leur propre profit si elles pensent qu'elles ne seront pas démasquées. Pourquoi? Parce qu'anonymat signifie impunité. Fait encore plus troublant, la plupart de ceux qui ont recours à la duperie refusent également de reconnaître que leurs actions sont déloyales. Ils justifient leur comportement, même s'ils le condamnent chez les autres.

Le résultat est sans appel. La loyauté dépend des circonstances. Lorsqu'un prestataire garant d'un travail est exposé à d'importantes pressions pour atteindre ses objectifs de fin d'année, il est possible qu'il accorde davantage d'attention à ses préoccupations à court terme et que ceci mette à mal son intégrité. De même, si un vendeur est sur le point de décrocher un marché mais prévoit de quitter son entreprise, son calcul devient assez simple: accepter les exigences du prospect et au diable les conséquences. Rien ne prouve que la réputation qu'une personne a acquise en faisant des affaires avec un client en particulier, dans un contexte particulier, puisse être confirmée si les compromis ou les responsabilités ont changé.

POUVOIR RIME AVEC CORRUPTION

D'après vous, qui est le plus honnête: celui qui porte un costume Armani ou celui qui porte une veste de sport de chez Celio? La tenue vestimentaire peut certes sembler hors de propos de prime abord, mais une étude réalisée par Paul Piff, un psychologue social à Berkeley, révèle que les indicateurs du statut socio-économique sont de bons indicateurs de la loyauté. Il s'avère, en effet, que l'augmentation du statut et du pouvoir va de pair avec la diminution de l'honnêteté et de la fiabilité. Ainsi, dans le cadre d'une expérience, Piff et ses collègues ont demandé aux participants de jouer le rôle d'un recruteur. Selon le scénario mis en place, les participants devaient proposer un poste d'une durée déterminée, inférieure à six mois, à un candidat parfaitement qualifié mais qui ne

COMMENT SUSCITER LA LOYAUTÉ CHEZ AUTRUI

SOYEZ GÉNÉREUX

L'expression de la gratitude favorise un comportement loyal.

Avec mon équipe, nous avons demandé à des participants de s'attaquer à un problème difficile, puis nous leur avons présenté un «bienfaiteur» pour les aider à le résoudre. Lors des tâches suivantes, les participants qui avaient exprimé le plus de gratitude envers leur bienfaiteur étaient plus disposés à travailler dur pour l'aider et le protéger, et répartissaient aussi les profits plus équitablement avec lui.
Leçon à en tirer : donner à de nouveaux partenaires une raison de se sentir reconnaissants est avantageux pour tout le monde : ils tirent avantage à court terme de votre générosité et vous récoltez les fruits de leur loyauté.

METTEZ L'ACCENT SUR LA SIMILITUDE

Nous faisons instinctivement des évaluations pour savoir quels partenaires méritent que l'on se fie à eux, en utilisant un raccourci très simple : la similitude.

Nous avons manipulé de façon subtile les perceptions que les sujets avaient d'eux-mêmes vis-à-vis d'autrui. Par exemple, en leur faisant porter des bracelets de même couleur alors qu'ils ne se connaissaient pas. Ceux qui étaient ainsi «liés» ressentaient plus de compassion pour leurs partenaires et venaient plus souvent à leur aide, même à leur propre détriment.
Leçon à en tirer : créer des points communs augmente la probabilité que votre partenaire vous voie comme quelqu'un avec qui on peut bâtir une relation durable et bénéfique.

NE SANCTIONNEZ PAS

Les menaces de sanction peuvent prévenir un comportement déloyal sur le moment, mais cette stratégie peut s'avérer contre-productive.

Dans une étude menée par l'université de Leiden sur un jeu de «biens publics», les participants prévenus dès le départ qu'ils seraient sanctionnés s'ils détournaient à leur profit les bénéfices du groupe se faisaient moins confiance et étaient moins coopératifs que ceux qui n'avaient pas reçu cet avertissement.
Leçon à en tirer : parce que les menaces et les sanctions réduisent la conviction que tout le monde est intrinsèquement motivé par l'honnêteté, les nouveaux partenaires sont moins susceptibles de prendre des risques pour s'entraider.

souhaitait postuler que pour un emploi à long terme. Lorsqu'on leur demandait de préparer leurs argumentaires pour séduire le candidat, les recruteurs d'un statut socio-économique élevé négligeaient non seulement d'informer le candidat que le poste était temporaire, mais déclaraient également aux responsables de l'enquête qu'ils mentiraient sur la durée du poste si la question leur était posée.

Ces résultats, et d'autres constatations, laissent à penser que les riches sont tout simplement moins dignes de confiance que les pauvres, mais ceci n'est pas tout à fait exact. L'honnêteté d'une personne dépend du sentiment relatif qu'elle a de son pouvoir, ou de sa vulnérabilité, et non de la somme figurant sur son compte en banque. C'est ce que démontre le travail de Joris Lammers, psychologue à l'université de Cologne. Lammers a attribué aux participants de façon aléatoire le rôle de «patron» ou celui de «subordonné» dans le cadre d'une simulation de situation professionnelle, et il s'est rendu compte que la plupart des personnes provisoirement promues à des fonctions plus élevées se comportaient de manière plus hypocrite : elles se montraient promptes à condamner les autres pour leur comportement contraire à l'éthique et motivé par des intérêts personnels, mais jugeaient acceptables leurs propres actions similaires.

Quand quelqu'un a un statut supérieur au vôtre, ou s'il en est simplement persuadé, il sera convaincu que vous avez plus besoin de lui que lui de vous. En conséquence, il est davantage susceptible de satisfaire des désirs à court terme que de se préoccuper des conséquences à long terme d'un comportement déloyal. Ainsi, pour savoir à qui faire confiance, il convient de tenir compte des différences de pouvoir, y compris si ces différences sont récentes ou temporaires. Si un collaborateur potentiel vient d'être promu ou a décroché un contrat important, certaines relations pourraient avoir moins d'importance à ses yeux. Et bien que les entreprises de premier plan jouissent souvent d'une excellente réputation, cela ne signifie pas qu'elles traitent aussi bien leurs petits clients que leurs gros clients.

LA CONFIANCE MASQUE SOUVENT L'INCOMPÉTENCE

Il va de soi que l'intégrité ne fait pas tout. La compétence compte aussi : peu importe les intentions honorables d'une personne si ses aptitudes ne sont pas à la hauteur de la tâche requise. C'est un état de fait que notre cerveau identifie à un âge étonnamment précoce. Ainsi, selon l'étude menée par Paul Harris, professeur à Harvard, les enfants ont, dès l'âge de 4 ans, davantage tendance à chercher des informations auprès des enseignants qu'ils perçoivent comme plus compétents et à les croire.

La confiance exerce un tel attrait que nous sommes souvent disposés à accorder la nôtre à un individu qui l'inspire en apparence, en particulier lorsque de l'argent ou d'autres ressources sont en jeu. Ainsi, lorsqu'ils travaillent sur des problèmes dont ils pourraient tirer profit, les gens sont davantage disposés à se fier

aux informations fournies par des personnes inspirant confiance et à utiliser ces informations, comme en atteste le travail des psychologues Jason Martens et Jessica Tracy, à l'université de Colombie-Britannique. De même, dans mes propres travaux de recherche menés avec Lisa Williams, de l'université de Nouvelle-Galles du Sud, j'ai constaté que les gens qui se montraient sûrs d'eux-mêmes au sein des groupes de travail nouvellement constitués étaient ceux qui accédaient rapidement à des fonctions de dirigeant, même si les compétences à l'origine de leur assurance n'étaient pas pertinentes au regard de la tâche à accomplir. Mais, trop souvent, nous confondons confiance en soi et capacités réelles. Si une personne est capable d'étayer son assurance par une performance constante, aucun problème. Mais si elle vous abuse par ses effets de manche (ou ses manœuvres trompeuses), cela devient problématique.

Quelle est la meilleure façon d'évaluer la compétence? Faites vos recherches. Bien que la réputation ne soit pas toujours un indicateur fiable de l'intégrité, il s'agit d'un bon indicateur de la compétence. Ceci est dû au fait que les compétences sont relativement stables, quels que soient les compromis opérés en termes d'avantages à tirer, et ne sont donc pas sujettes à un calcul moral. Donc, lorsque vous décelez une certaine loyauté chez les dirigeants d'une société, discutez avec les employés, les fournisseurs et les clients passés comme présents, afin de vous assurer qu'une telle confiance est justifiée.

FAITES CONFIANCE À VOTRE INSTINCT

Des chercheurs issus des milieux universitaires, économiques et militaires ont passé des années à essayer d'élaborer des méthodes simples permettant d'identifier la loyauté, mais, en dépit de tous leurs efforts, ils n'y sont pas parvenus. Que penser de tous ces livres promettant de vous apprendre à repérer les menteurs par la lecture du langage corporel? Aucun n'a de fondement empirique. Et, comme l'a révélé un rapport du Government Accounting Office (l'office de reddition des comptes du gouvernement des Etats-Unis), même les stratégies pour lesquelles les agents du Homeland Security (ministère américain de la Sécurité intérieure) et de la TSA (l'agence nationale américaine de sécurité dans les transports) sont formés ne sont pas toujours fiables.

EN RÉALITÉ, TOUT INDICE UNIQUE EST AMBIGU. POUR DÉDUIRE AVEC EXACTITUDE LES INTENTIONS D'AUTRUI, C'EST UN ENSEMBLE D'INDICES QUE VOUS DEVEZ RECHERCHER.

La tentation est grande de rechercher un unique «signe révélateur» indiquant qu'une personne n'est pas digne de confiance. S'agit-il d'un sourire trompeur? d'un regard fuyant? En réalité, tout indice unique est ambigu. Si une personne se touche le visage, elle pourrait tenter de dissimuler inconsciemment quelque chose ou pourrait simplement avoir une démangeaison. Pour déduire avec exactitude les intentions d'autrui, c'est un ensemble d'indices que vous devez rechercher : des gestes qui, collectivement, permettent de prédire ou de révéler avec davantage de précision la motivation. La bonne nouvelle, c'est que nous le faisons presque tous instinctivement.

Au cours d'une expérience récente réalisée à Cornell et au MIT, nous avons filmé des personnes qui s'entretenaient brièvement en face-à-face ou par messagerie en ligne afin de «faire connaissance», juste avant de jouer à un jeu économique qui opposait l'intérêt personnel à la coopération. Bien que le niveau moyen de coopération ait été équivalent au sein des deux groupes, les prédictions quant au degré d'honnêteté dont ferait preuve leur partenaire lors des échanges monétaires étaient plus précises chez les personnes qui avaient au préalable échangé en face-à-face. Par conséquent, un signal pertinent révélateur de confiance devait bel et bien exister.

Pour le cerner, nous avons comparé des ensembles d'indices non verbaux recueillis grâce aux enregistrements, afin de voir lesquels d'entre eux présageaient d'un comportement auquel on ne pouvait se fier. Nous avons constaté que quatre de ces indices – se pencher dans la direction opposée à celle de son

4 SIGNES RÉVÉLANT LE MANQUE DE LOYAUTÉ

Contrairement aux idées reçues, il n'existe pas de «signe révélateur» unique qui vous aiderait à détecter le manque de loyauté. Vous devez en revanche guetter l'apparition de ces quatre indices ensemble pour prédire de manière plus exacte si une personne est digne de confiance ou non.

SE PENCHER DANS LA DIRECTION OPPOSÉE À SON PARTENAIRE

SE TOUCHER LES MAINS

SE TOUCHER LE VISAGE

CROISER LES BRAS

interlocuteur, croiser les bras, se toucher les mains et se toucher le visage – étaient des indicateurs probants lorsqu'ils étaient observés ensemble. Plus la fréquence d'apparition de ces quatre indices était élevée chez une personne, plus celle-ci affichait son intérêt personnel en refusant de partager les bénéfices avec un partenaire. Et plus un partenaire la voyait faire ces gestes révélateurs, plus ce dernier s'attendait à ce qu'elle le trompe. Le plus intéressant est que les participants qui s'étaient vus en face-à-face n'avaient pas conscience d'utiliser ces indices pour tirer des conclusions sur la loyauté : ils avaient développé ces intuitions sans savoir comment.

Nous avons ensuite répété l'expérience en y apportant un changement majeur : les participants avaient une conversation avec un robot humanoïde programmé pour reproduire les quatre indices ciblés ou des signes neutres. Le robot pouvait répéter les gestes cibles avec une précision qu'aucun acteur n'aurait pu égaler, nous pouvions donc être sûrs de l'effet des quatre indices. Résultat : lorsqu'ils voyaient le robot reproduire les gestes cibles, les participants déclaraient lui faire moins confiance et s'attendaient à ce qu'il les trompe davantage.

Ces constatations démontrent que nous disposons tous de détecteurs de confiance intégrés. Elles confirment également la valeur de l'intuition ou de l'instinct. Malheureusement, les dirigeants et les négociateurs mettent souvent leur appareil intuitif en veille : 1) en l'ignorant, préférant s'en remettre à ce qu'ils pensent être des indicateurs de loyauté plus rationnels, comme la réputation ou le statut ; 2) en cherchant à tort les faux « signes révélateurs » non verbaux.

Mon conseil : laissez votre esprit se faire sa propre opinion sans le perturber. Une étude menée par Marc-André Reinhard, alors à l'université de Mannheim, confirme l'efficacité de cette approche. Les chercheurs ont demandé à des participants de visionner des vidéos de personnes honnêtes et de personnes malhonnêtes. Immédiatement après, la moitié des participants a été encouragée à débattre pour savoir quelles étaient les personnes dignes de confiance, alors que les autres devaient se distraire en effectuant une autre tâche. Ce dernier groupe s'est révélé de manière significative être plus précis dans son identification a posteriori des personnes dignes de confiance. Pourquoi ? En faisant autre chose, leur subconscient, libéré de toute ingérence analytique, a pu saisir le sens de la multitude d'indices non verbaux.

Il ne s'agit pas de faire aveuglément confiance à votre intuition. Mais c'est un élément d'information précieux que nous vous recommandons d'utiliser. En sachant quels sont les bons indices à rechercher, vous pourrez aussi améliorer l'exactitude de vos prédictions, puisque vous serez moins influencés par les préjugés courants ayant trait à la confiance. Cependant, n'oubliez pas que le langage corporel ne donne qu'une idée des intentions à l'instant présent d'un partenaire. En prenant en considération les changements de circonstances susceptibles de s'annoncer, vous augmentez encore vos chances de tomber juste.

VAUT-IL MIEUX FAIRE CONFIANCE que ne pas faire confiance ? Si vous ne savez rien de la situation de vos partenaires potentiels et si vous ne pouvez pas avoir d'échange en face-à-face avec eux, la réponse est probablement oui. Un parti pris en faveur de la confiance est préférable lorsque vous n'avez pas d'informations sur lesquelles vous appuyer, car les gains découlant des relations à long terme tendent à dépasser les pertes ponctuelles. Mais lorsqu'on a une idée de la situation de son homologue et qu'il est possible d'échanger en face-à-face, il est alors recommandé d'oublier ses a priori sur la façon dont la confiance fonctionne, et de se rappeler ces quatre règles.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes :

David DeSteno, professeur de psychologie à l'université Northeastern. Il est l'auteur de « The Truth About Trust: How It Determines Success in Life, Love, Learning, and More » (Hudson Street Press, 2014).

GÉRER LA DISTANCE PSYCHOLOGIQUE

QUATRE TYPES DE DISTANCE – SOCIALE, TEMPORELLE, SPATIALE ET EXPÉRIENTIELLE – NOUS SÉPARENT DE NOS OBJECTIFS.

PAR REBECCA HAMILTON. ILLUSTRATIONS : FEDERICO JORDAN

Vous négociez un contrat avec un client important dont le budget est serré, mais votre boss fait pression sur vous pour que vous augmentiez les marges. Comment concluez-vous l'affaire?

Il y a plusieurs semaines, vous avez accepté d'intervenir lors d'une réunion d'anciens élèves, mais vous êtes maintenant débordé de travail et regrettez votre décision.

Un jeune salarié dit qu'il aimerait prendre des responsabilités, mais vous ne le connaissez pas bien et n'êtes pas sûr qu'il soit prêt. Comment lui suggérez-vous des objectifs raisonnables?

D'après une étude clients sur une gamme de produits déjà existante lancée sur un nouveau marché géographique, vous devez ajouter quelques fonctionnalités, mais vous ne savez pas lesquelles (ni combien) stimuleront vraiment les ventes.

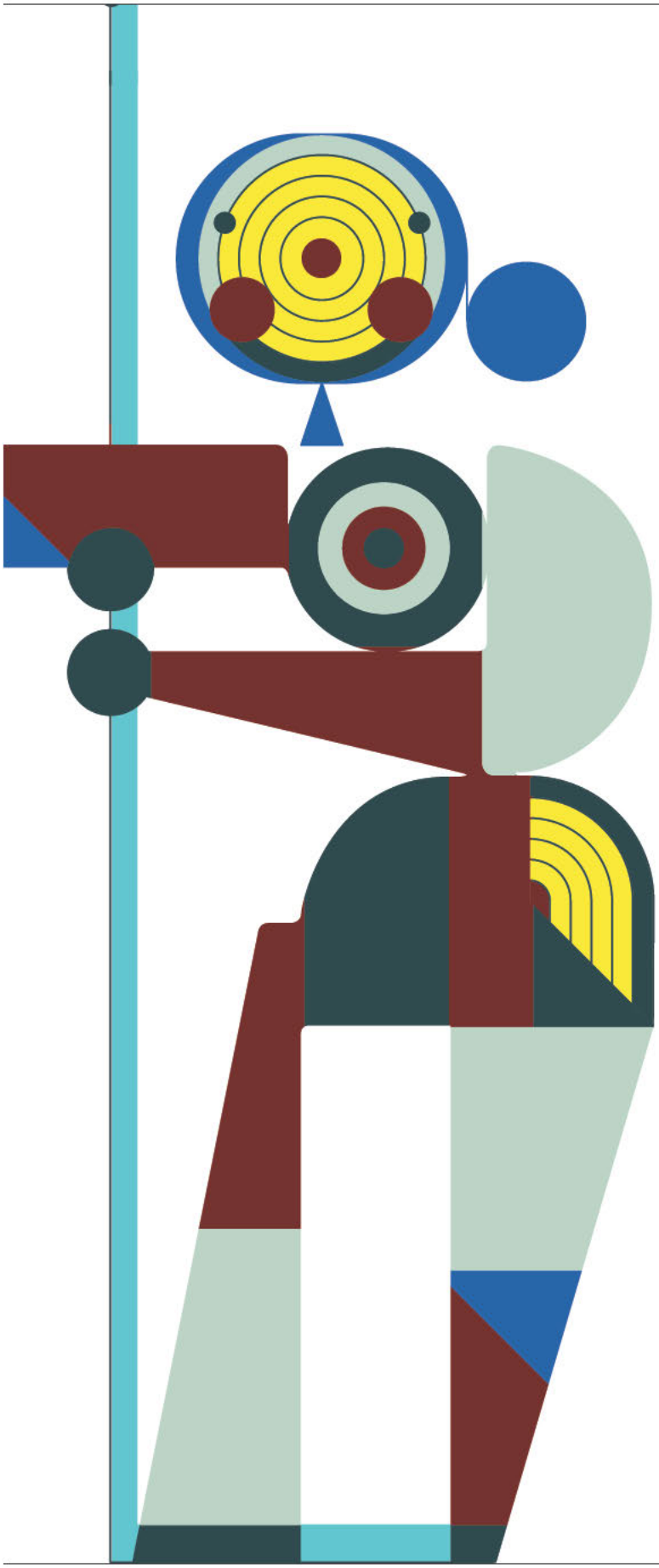
Contrairement à ce qu'on pourrait croire, dans toutes ces situations, le défi à relever est le même : il s'agit de gérer ce que les psychologues, de Walter Mischel à Nira Liberman et Yaacov Trope, ont appelé la distance psychologique. C'est-à-dire l'écart entre vous et les autres (distance sociale), le présent et l'avenir (distance temporelle), l'endroit où vous vous trouvez et les endroits éloignés (distance spatiale), ou l'idée que vous vous faites de quelque chose et l'expérience que vous en avez (distance expérientielle).

Ainsi, pour bien négocier, vous devez prendre en compte non seulement vos propres intérêts mais aussi ceux des autres parties (ce qui réduit la distance sociale). Pour gérer votre temps efficacement, il vous faut prédire avec précision lesquels de vos engagements seront les plus impératifs dans le futur (distance temporelle). Pour être un leader inspiré, il est essentiel d'intégrer les objectifs de plusieurs personnes et d'anticiper leur évolution dans le temps (distance sociale et temporelle). Et pour gérer un produit de façon rentable, vous devez utiliser des informations imparfaites pour trouver comment répondre aux besoins changeants de clients éloignés (distance sociale, temporelle, spatiale et expérientielle).

Rien de tout cela n'est facile à faire. Mais j'ai découvert, en plus de douze ans de recherche et de travail avec des étudiants et des cadres, que les leaders qui reconnaissent et comprennent les effets de la distance psychologique et recourent ensuite à deux stratégies spécifiques pour la réduire – ou parfois l'augmenter – peuvent améliorer leurs résultats dans de nombreux scénarios professionnels différents.

DE L'ABSTRAIT AU CONCRET

Lorsque la distance psychologique est grande, nous avons tendance à penser en des termes plus abstraits, en nous concentrant sur une vision d'ensemble, la désirabilité de certaines options, et la raison pour laquelle nous les voulons. A l'inverse, lorsque la distance psychologique est faible, notre pensée est plus concrète : nous nous concentrons sur les détails, la faisabilité des options, et la façon dont



nous les utiliserons. Par exemple, nous pouvons concevoir une action telle que la conclusion d'une vente de façon concrète, comme «l'émission d'une facture», ou plus abstraite, comme «une contribution au chiffre d'affaires de la société».

Les exemples donnés en introduction mettent en évidence certains des périls d'une grande distance psychologique. Dans le scénario de la négociation, la distance sociale entre vous et votre client (comparée à celle qui existe entre vous et votre patron) vous empêche de voir clairement comment il envisage le compromis entre une dépense plus importante et du matériel ainsi qu'un service de moins bonne qualité. Lorsqu'on vous demande de participer à un événement des semaines à l'avance, la distance temporelle donne du poids à la désirabilité de construire votre profil professionnel et éclipse la faisabilité de rédiger et de faire un discours. Dans le scénario de prise de responsabilités, les distances sociale et temporelle rendent difficile le passage du conseil abstrait à l'établissement d'un objectif concret avec l'employé subalterne. Et la distance expérientielle, lors du processus d'étude de marché, peut conduire les clients à réclamer de nombreuses fonctionnalités sans se demander jusqu'à quel point ces fonctionnalités vont collectivement réduire la facilité d'utilisation, ce qui vous fera prendre de mauvaises décisions d'investissement dans le produit.

Tout cela se passe de façon inconsciente et constante, même quand nous savons que la distance psychologique nous a déjà induits en erreur. Par exemple, lors d'une étude que j'ai menée avec des collègues, des participants qui venaient d'avoir des difficultés à utiliser un lecteur vidéo numérique comportant de nombreuses fonctionnalités ont reconnu que, la prochaine fois, leur choix se porterait sur un lecteur plus simple. Mais lorsque nous leur avons demandé, un peu plus tard, de choisir un lecteur audio numérique, ils se sont de nouveau tournés vers le modèle ayant le plus de gadgets. De même, des études sur les décisions en matière d'épargne retraite montrent que, même s'ils savent qu'ils devraient mettre davantage d'argent de côté pour l'avenir, les gens continuent à trop peu épargner.

Bien sûr, la distance psychologique peut être un atout dans certaines circonstances. Des recherches collégiales menées par Cheryl Wakslak montrent que le pouvoir est associé à la distance psychologique. Cela explique pourquoi les managers fraîchement promus ont souvent des difficultés à trouver un équilibre entre la poursuite de relations amicales avec leurs anciens collègues et la supervision de ceux-ci. La distance temporelle vous permet de fixer des objectifs plus ambitieux. Lorsque vous quittez votre domicile pour vous rendre au bureau, vous établissez une distance spatiale qui vous permet de laisser de côté vos préoccupations familiales au profit de vos responsabilités professionnelles. Et la distance expérientielle peut conduire à une réflexion plus vaste; c'est pourquoi les entreprises font souvent appel à des consultants extérieurs pour repenser leurs produits et leurs activités.

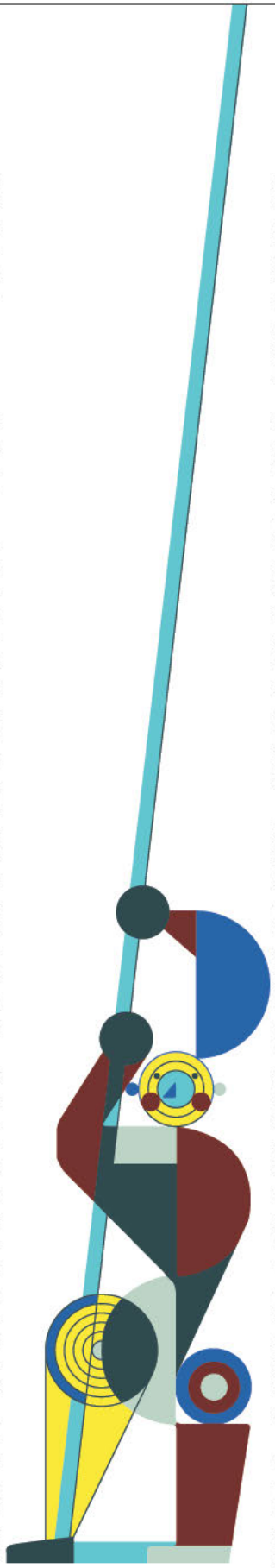
Ces exemples montrent bien qu'aucun degré de distance psychologique n'est idéal dans l'absolu. Nous devons chercher à réduire ou à augmenter ces écarts selon les besoins pour arriver à la distance psychologique idoine. Il existe deux moyens d'y parvenir : en ajustant la distance ou en remplaçant un type de distance par un autre.

AJUSTER LA DISTANCE

De nombreuses techniques de «gestion de soi» qui ont fait leurs preuves font partie de cette catégorie. La théorie de la distance psychologique nous aide à comprendre quand et pourquoi elles sont efficaces. Examinons les quatre types l'un après l'autre :

Sociale. Les experts en négociation et en leadership préconisent depuis longtemps de prendre du recul – c'est-à-dire d'essayer de comprendre les pensées, les émotions et les motivations de son homologue. Il en résulte une réduction de la distance sociale. La capacité à se mettre à la place d'une autre personne est plus facile pour certains que pour d'autres, mais des recherches ont montré que même une simple directive, comme « Essayez de vous concentrer sur les intentions et les intérêts de l'autre partie», peut améliorer les résultats. A l'inverse, lorsque vous voulez augmenter la distance sociale (peut-être avec des pairs qui sont désormais sous votre direction), essayez d'employer un langage plus abstrait : mettez-les au défi d'augmenter le chiffre d'affaires plutôt que de leur demander d'émettre plus de factures. Une enquête de grande ampleur a montré que les salariés éprouvent une plus grande satisfaction dans leur travail lorsque les leaders de l'entreprise communiquent de façon abstraite et visionnaire (bien qu'ils souhaitent un feed-back concret de la part de leur supérieur direct).

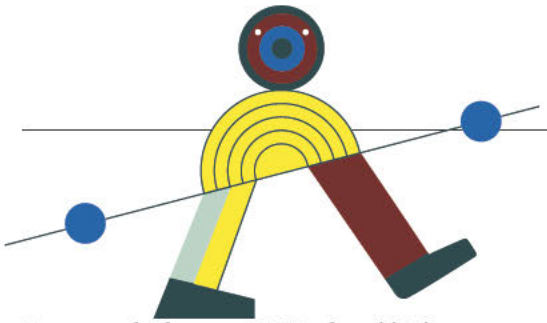
Temporelle. Les délais que vous vous imposez constituent un moyen facile de réduire la distance temporelle, en améliorant par là même votre concentration, votre productivité et même votre performance. Lorsque les professeurs Dan Ariely et Klaus Wertenbroch ont autorisé leurs étudiants à fixer leurs propres délais pour un certain nombre de devoirs (sous réserve de tous les remettre avant la fin de l'année), ceux qui se sont fixé les délais les plus courts ont eu de meilleurs résultats que les autres. Pour gérer la distance temporelle, une autre stratégie consiste à visualiser l'avenir. Si, par exemple, vous craignez que cette invitation à intervenir lors de cette réunion d'anciens élèves soit un engagement de trop, imaginez que vous deviez faire votre discours le lendemain. Etes-vous toujours intéressé ? Ou, si vous avez le syndrome de la feuille blanche au moment d'écrire votre discours, imaginez que vous l'avez déjà prononcé. Vous concentrer sur le résultat souhaité (un sentiment d'accomplissement et de renforcement de votre statut professionnel) peut vous aider à identifier les thèmes et les points qui y conduiront. Vous pouvez faire des ajustements similaires lorsque vous essayez de vous stimuler, vous ou ceux qui sont sous votre responsabilité. Songez à votre prochaine évaluation de performance. De quels accomplissements aurez-vous le plus envie de parler ? L'augmentation de la distance temporelle donne plus d'importance aux raisons de se fixer des objectifs qu'aux démarches à effectuer pour les atteindre.



Spatiale. C'est le type de distance sur lequel vous avez le plus de contrôle – et votre façon de l'utiliser peut être étonnamment bénéfique. Les rencontres en tête-à-tête et les déplacements chez le client sont des moyens évidents de réduire la distance spatiale (et sociale) qui vous conduisent à une réflexion plus concrète. Mais des études ont montré que même un acte aussi simple que regarder un objet peut donner l'impression que celui-ci se trouve plus près de vous. Lorsque vous voulez augmenter la distance spatiale afin de favoriser la réflexion abstraite, essayez de changer d'endroit. Joan Meyers-Levy et Juliet Zhu ont montré que des modifications subtiles dans les bureaux et les espaces de vente, comme l'élévation des plafonds, encouragent les personnes qui s'y trouvent à penser de façon plus créative et à faire davantage de liens entre les concepts.

Expérientielle. Les chefs de produit qui cherchent à réduire la distance expérientielle dans les études de marché doivent envisager d'abandonner les questions hypothétiques en faveur d'autres techniques, comme celle de demander aux clients de choisir et d'utiliser des prototypes. Par exemple, les entreprises de biens de consommation emballés demandent souvent aux participants aux études de « faire leurs achats » dans des rayons garnis, ce qui les encourage à réfléchir plus concrètement au prix et à la marque. Lorsqu'ils créent de nouvelles offres, les restaurants les soumettent systématiquement à des marchés tests avant d'investir dans un lancement de grande envergure. La commercialisation du McLean Deluxe par McDonald's, dans les années 1990, est l'exemple à ne pas suivre. Au lieu d'effectuer de nombreux tests dans plusieurs marchés, selon leur pratique habituelle, les managers se sont laissé influencer par des sondages indiquant que près de neuf consommateurs sur dix avaient envie d'essayer le bœuf allégé. Dans des études comme celles-ci, les consommateurs ont tendance à se focaliser davantage sur la désirabilité (améliorer leur régime) que sur la réalité (des hamburgers moins bons, plus chers et plus longs à préparer). Et l'expérience réelle est généralement ce qui détermine le succès de nouveaux produits ou services.

Mais, lorsque vous avez déjà mis au point quelque chose de radicalement nouveau et souhaitez encourager son adoption, une plus grande distance expérientielle peut parfois être bénéfique. Une liste des caractéristiques d'un nouveau produit peut être plus persuasive qu'une démonstration publique.



Par exemple, lorsque BMW a lancé iDrive, une nouvelle interface utilisateur pour ses véhicules, les experts automobiles ont été décontenancés lors de leurs premiers tests de conduite, ce qui a engendré des comptes rendus mitigés. Si les consommateurs ou les commentateurs ont l'opportunité d'essayer un produit ou un service compliqué une seule fois, leur expérience peut nuire aux ventes.

REMPLACER UNE DISTANCE PAR UNE AUTRE

Etant donné que toutes les distances psychologiques reposent sur les mêmes processus de pensée, remplacer un type de distance par un autre peut susciter une réflexion soit plus abstraite soit plus concrète. Cette astuce fonctionne si bien que des chercheurs y ont recours pour démontrer que ce qu'ils utilisent est bien la distance psychologique. Si c'est le cas, n'importe quel type de distance (temporelle, sociale, spatiale ou expérientielle) produit le même effet.

Sociale. Quand vous cherchez un terrain d'entente lors d'une négociation, vous pouvez tirer profit de la distance temporelle en vous demandant ce que vous proposeriez si vous deviez parvenir à un accord dans les deux heures. Vous ne faites rien pour modifier la distance sociale entre vous et votre homologue, mais l'urgence de la distance temporelle réduite peut modifier votre façon de concevoir et d'aborder le processus de négociation. Si vous êtes dans une situation où vous avez besoin de vous attirer le respect de vos pairs, c'est-à-dire d'augmenter la distance sociale, vous pouvez remplacer celle-ci par la distance spatiale. Déménagez dans un nouveau bureau au bout du couloir ; prenez un peu plus d'espace à la table de conférence au lieu de trouver une petite place juste à côté de vos collègues. Vous pouvez aussi essayer d'utiliser la distance temporelle : visualisez l'héritage que vous aimeriez laisser à votre entreprise pour vous aider à penser et à communiquer de façon plus abstraite.

Temporelle. Si vous vous heurtez à une longue distance temporelle (vous remettez un grand projet à plus tard, ou faites des plans de retraite), essayez de jouer sur la distance sociale. Organisez une réunion avec le collègue à qui vous devrez remettre votre travail lorsqu'il sera terminé. Ou imaginez-vous dans le futur : lorsque les gens sont confrontés à une image où ils se voient artificiellement vieillis, ils s'identifient plus concrètement à eux-mêmes âgés et, par conséquent, augmentent considérablement les sommes qu'ils envisagent d'investir dans leur retraite. Mais si vous êtes stressé par l'approche d'une date butoir, l'augmentation de la distance spatiale peut vous aider. Eloignez-vous simplement de votre écran d'ordinateur. D'après de récentes recherches effectuées par Manoj Thomas et Claire Tsai, les participants anxieux qui l'ont fait ont trouvé les tâches qui leur avaient été assignées beaucoup moins difficiles que ceux qui ont accompli ces mêmes tâches penchés sur leur écran.

Spatiale. Ce qui se substitue le plus naturellement à la distance spatiale est peut-être la distance sociale. Si vous êtes séparé physiquement des personnes que vous aimeriez influencer – clients ou collègues – vous pouvez réduire cette distance non seulement en leur rendant visite mais aussi en mettant en avant vos caractéristiques et intérêts communs. Zappos met un point d'honneur à créer un lien avec ses clients géographiquement éloignés en répertoriant les « valeurs essentielles de la famille Zappos » sur son site Web et en partageant des photos des équipes qui livrent les commandes. Vous pouvez réduire l'écart spatial avec des collègues éloignés en prenant contact personnellement avec eux par téléphone, e-mail, Skype ou autres services de visioconférence.

Expérientielle. Pour résister (et faire résister) à la tentation de choisir des produits avec beaucoup de fonctionnalités – ou qui remplacent la fonction par la forme – plutôt que des versions plus conviviales, vous pouvez réduire la distance temporelle. Si votre équipe devait commencer à utiliser ce nouveau logiciel sophistiqué dès aujourd'hui et non le mois prochain (date prévue pour son installation), serait-ce encore un bon investissement à vos yeux ? Si vous deviez mettre en œuvre vos recommandations pour renforcer le processus d'approbation des contenus des médias sociaux de votre entreprise aujourd'hui plutôt qu'au prochain trimestre, chacune des étapes de contrôle vous semblerait-elle encore nécessaire ? Vous pouvez aussi réduire la distance expérientielle en la remplaçant par la distance sociale. Lors d'une étude récente, 69% des personnes interrogées ont affirmé que les contenus en ligne fournis par d'autres consommateurs les aidaient à prendre leurs décisions d'achat, et le bouche-à-oreille en ligne est particulièrement influent lorsque la distance sociale est faible. De même, les bonnes pratiques paraissent raisonnables parce que les personnes qui travaillent dans votre entreprise ou votre secteur les ont déjà adoptées. La validation sociale est un moyen efficace de convaincre les autres d'adopter de nouveaux produits et de nouvelles pratiques.

LES MANAGERS SONT confrontés chaque jour à des défis liés aux distances sociale, temporelle, spatiale et expérientielle. Ils peuvent relever ces défis en déterminant le facteur commun qui les relie et en apprenant soit à ajuster la distance soit à remplacer un type de distance par un autre.

TYPES DE DISTANCE PSYCHOLOGIQUE

Les autres	SOCIALE	Soi-même
Futur ou passé	TEMPORELLE	Présent
Loin	SPATIALE	Près
Imaginer	EXPÉRIENTIELLE	Faire l'expérience

À PROPOS DE L'AUTEURE

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteure occupait les fonctions suivantes :

Rebecca Hamilton, professeur de marketing à l'école de commerce McDonough de l'université de Georgetown.

COMMENT OBTENIR L'AIDE DONT VOUS AVEZ BESOIN

LES GENS SONT TOUT DISPOSÉS À VOUS APPORTER LEUR SOUTIEN – À CONDITION DE LE LEUR DEMANDER DE LA BONNE FAÇON.

PAR HEIDI GRANT. ILLUSTRATIONS : MIGUEL MONTANER

Nous sommes peu nombreux à aimer demander de l'aide. Comme le montrent des recherches en neurosciences et en psychologie, les menaces sociales abordées ici (l'incertitude, le risque de rejet, la perspective d'une rétrogradation de statut et l'abandon d'autonomie que cela implique) activent les mêmes régions du cerveau que la douleur. Et, sur le lieu de travail, où nous avons envie de prouver toute l'expertise, la compétence et la confiance dont nous sommes capables, il peut être particulièrement pénible d'émettre de telles requêtes.

Cependant, il est pratiquement impossible de progresser au sein des organisations modernes sans aide extérieure. Les équipes plurifonctionnelles, les méthodes affûtées de gestion de projets, les organisations matricielles ou minimisant la hiérarchie et les cultures d'entreprise de plus en plus collaboratives exigent que vous vous efforciez de solliciter la coopération et le soutien de vos managers, homologues et employés. Votre performance, votre développement et l'avancement de votre carrière dépendent plus que jamais de votre capacité à rechercher les conseils, les recommandations et les ressources dont vous avez besoin. En fait, on estime que 75 à 90% de l'aide entre collègues de travail résulte de demandes directes.

Alors, comment pouvez-vous demander de l'aide efficacement? Comment pouvez-vous vous imposer aux autres sans qu'ils en aient l'impression?

La première étape est de passer outre votre réticence à demander de l'aide. Ensuite, vous devez comprendre que certaines manières banales (et peut-être intuitives) de demander de l'aide sont en fin de compte contre-productives, parce qu'elles n'incitent

pas les gens à vous en apporter. Enfin, vous devez apprendre les signaux subtils qui incitent les autres à vous soutenir et savoir comment les mettre en œuvre.

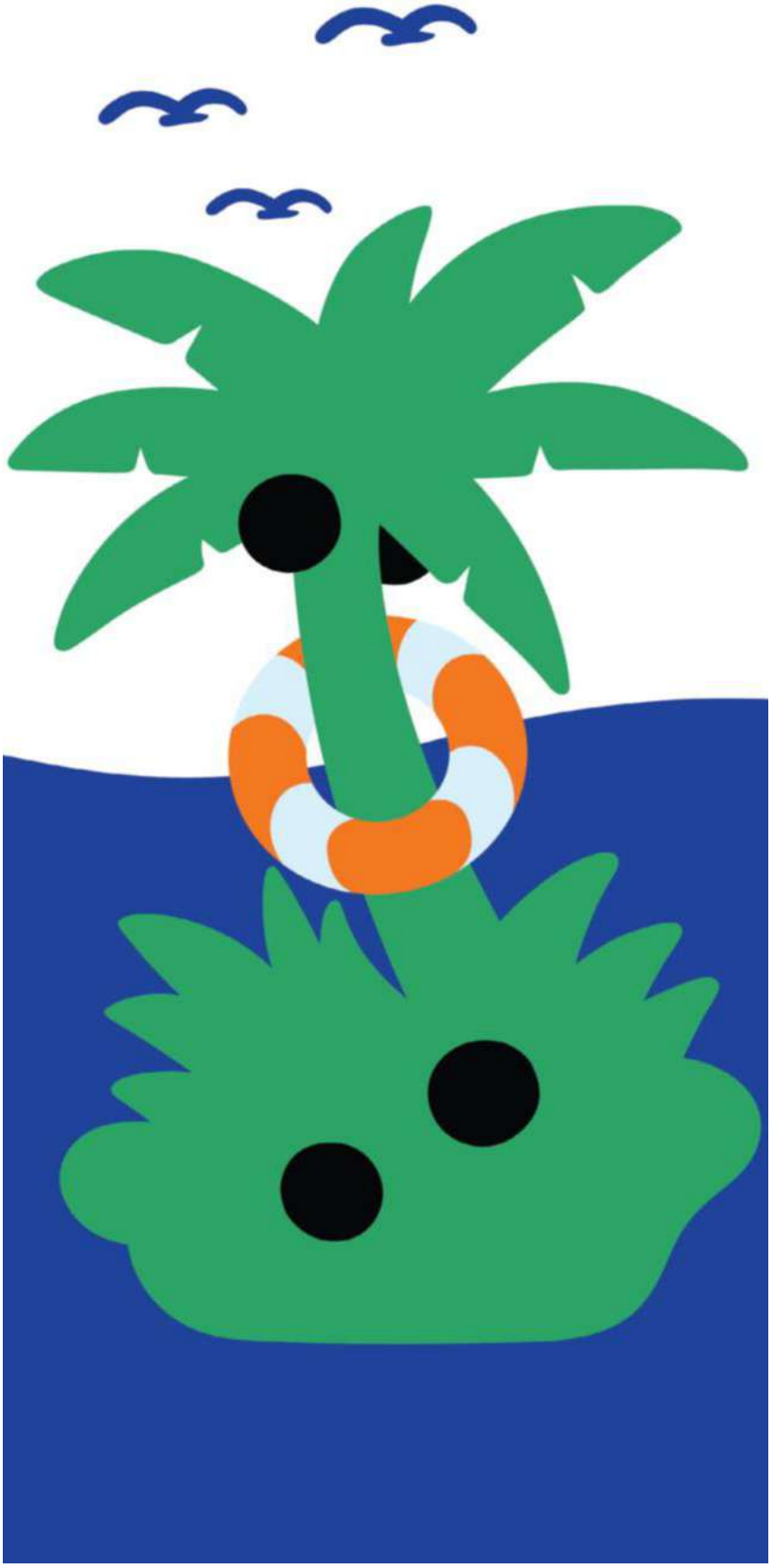
COÛTS ET BÉNÉFICES

La meilleure manière de surmonter le côté pénible d'une demande d'aide est peut-être de se rendre compte que la plupart des gens sont étonnamment enclins à vous donner un coup de main. Quand Vanessa Bohns (professeure à l'université Cornell et chercheuse éminente dans ce domaine) a récemment analysé une série d'expériences qu'elle et ses coauteurs avaient faites, elle a découvert que la complaisance (le taux auquel les gens apportaient de l'aide à des étrangers qui en demandaient) était d'environ 48%plus élevée que ce qu'espéraient ceux qui avaient demandé de l'aide. Il est clair que les gens sont bien plus disposés à aider que ce que nous pensons. Des études suggèrent également que nous sous-estimons la quantité d'efforts que ceux qui sont prêts à rendre service accompliront.

C'est en partie parce que dire non ou bien aider sans conviction véhicule un coût psychologique que nous avons tendance à ignorer. Mais c'est aussi parce que la plupart des gens prêts à aider savent (même inconsciemment) que donner de leur personne librement et efficacement comporte des avantages émotionnels. Une étude suisse publiée en 2017 a montré que les personnes qui promettent simplement de dépenser ne serait-ce qu'une petite somme d'argent pour quelqu'un d'autre se sentent plus heureux que celles qui ne prennent en compte que leur propre satisfaction.

La clé pour un appel à l'aide réussi est de détourner l'attention sur ces avantages. Vous voulez que les gens sentent qu'ils pourraient vous aider parce qu'ils le désirent (et non parce qu'ils en ont l'obligation) et qu'ils ont le pouvoir de décider. Cela signifie que vous devez éviter tout élément de langage indiquant que vous ou quelqu'un d'autre leur ordonne d'aider, qu'ils devraient aider ou qu'ils n'ont pas d'autre choix que de le faire. Ces éléments comprennent des préambules comme « Je peux te demander un service ? », qui donne l'impression aux gens d'être piégés, ou bien le fait de se confondre en excuses : « Je suis vraiment désolé de te demander ça », qui donne à la situation un tour moins positif. Insister sur la réciprocité (« Je t'aiderai si tu m'aides ») peut aussi se révéler contre-productif, parce que les gens n'aiment pas être redevables envers quelqu'un ou s'engager dans un échange purement transactionnel. Et minimiser votre besoin (« Normalement, je ne demande pas d'aide » ou « C'est juste un petit truc ») est tout aussi contre-productif, parce que cela suggère que l'aide est insignifiante ou même inutile.

Mais vous pouvez demander de l'aide en évitant ces écueils et, à la place, donner aux gens la maîtrise



de leur réponse, en leur permettant de ressentir les émotions naturelles liées au fait de rendre service. Vous y arriverez en utilisant ce que j'appelle des renforcements (ou signaux), que vous pouvez ajouter à des demandes spécifiques. Encore plus important peut-être, vous pouvez aussi les utiliser lors d'interactions quotidiennes pour préparer les personnes qui vous entourent à être plus serviables.

TOUT LE MONDE N'A PAS LA MÊME VISION DE CE QU'EST L'IDENTITÉ POSITIVE. VOS MESSAGES DOIVENT DONC ÊTRE TAILLÉS SUR MESURE.

TROIS RENFORCEMENTS

Appartenance. L'un des renforcements que vous aurez intérêt à donner à une personne susceptible de vous aider est l'assurance que vous appartenez à son équipe et que cette équipe est importante. Cela fait appel au besoin inné de l'humain d'appartenir à des cercles sociaux (et d'en garantir le bien-être) où l'on s'entraide. Il y a plusieurs moyens d'y parvenir. Par exemple, des recherches de Priyanka Carr et Greg Walton (étudiant en master à l'époque), de l'université Stanford, montrent que le simple fait de prononcer le mot « ensemble » peut avoir un effet. Lorsque l'on a dit à des participants travaillant sur des énigmes qu'ils le faisaient en fait en tandem avec des personnes accomplissant des tâches similaires dans d'autres pièces et qu'ils pourraient s'échanger des conseils plus tard, ils travaillaient 48% plus longtemps, résolvaient plus de problèmes et disaient être moins épuisés par la tâche que ceux qui croyaient travailler en indépendance totale.

Vous pourriez aussi citer un but, un ennemi ou un point communs, comme l'objectif de vente de votre équipe, la rivalité avec un concurrent du même secteur ou votre passion pour les films de superhéros. Mais le meilleur moyen de créer une forte impression d'appartenance est de mettre en avant des expériences partagées, des perceptions, des pensées et des sentiments. Par exemple, si une équipe de management expérimentée comprend seulement deux femmes, ne dites pas : « Nous sommes les deux seules femmes de l'équipe » (ce qui accentue le point commun). Dites plutôt : « Vous avez remarqué que nous sommes constamment interrompues ? » (ce qui montre une expérience partagée).

Identité positive. Le deuxième signal destiné aux personnes susceptibles de vous aider implique de leur faire prendre conscience ou d'améliorer celle qu'ils ont d'être les seuls (en vertu de leurs attributs ou de leur rôle) à pouvoir fournir de l'aide et qu'ils ne sont pas simplement des gens susceptibles de vous aider, mais des personnes serviables qui viennent systématiquement en aide aux autres. Par exemple, des études ont montré que les gens contribuent plus aux œuvres de charité lorsqu'on leur demande s'ils aimeraient « être un donateur généreux » (plutôt que simplement « donner »), et que des enfants de 3 ans sont davantage motivés pour accomplir des tâches comme ranger des cubes lorsqu'on leur dit qu'ils peuvent être de « bons assistants », plutôt que de leur dire « Aide-moi ». Rappelez-vous cependant que tout le monde n'a pas la même vision de ce qu'est l'identité positive. Vos messages doivent donc être taillés sur mesure. Des recherches sur les discours pro-environnementaux suggèrent par exemple que les libéraux préfèrent des expressions telles que « sauvegarde des milieux sauvages » et « empêcher la souffrance de toutes les formes de vie », tandis que les conservateurs répondent mieux à « montrez que vous aimez votre pays » et « soyez responsable de vous-même et de la Terre qui vous sert de maison ».

Montrer de la gratitude est un autre moyen de stimuler l'identité positive de ceux qui aident. Une étude récente, réalisée par l'entreprise de logiciels de gestion de production Boomerang sur 350 000 échanges par mail, a révélé que les formules « Merci d'avance » et « Merci » récoltaient un taux de réponse moyen de 63 à 66%, contre 51 à 54% pour d'autres options en vogue comme « Bien à vous », « Cordialement » et « Salut ». Même exprimée de manière préventive, la gratitude peut contribuer au fait que les gens aient envie et soient prêts à vous aider tant que vous vous concentrez sur leur générosité et leur altruisme (et ce que cela dit d'eux en tant que personnes) plus que sur les bénéfices que cette aide vous apportera.

Efficacité. Les gens veulent voir ou connaître l'impact de l'aide qu'ils vous apportent. Ce n'est pas une question d'ego. Beaucoup de psychologues croient que se sentir efficace (savoir que vos actions ont provoqué les résultats espérés) est la motivation essentielle de l'être humain ; c'est ce qui implique réellement les gens et donne du sens à leur vie. Prenons une étude qu'Adam Grant, de Wharton, a conduite dans un centre d'appels délocalisé d'une entreprise de logiciels éducatifs et de marketing. Les employés savaient que les revenus générés finançaient des emplois dans un autre département avec lequel ils n'avaient précédemment eu aucun contact. Après que l'un des bénéficiaires de leurs efforts leur eut rendu visite et leur eut parlé de leur impact sur son travail et celui des autres, les ventes du centre d'appels et les revenus doublèrent. Pour être sûr que ceux qui sont susceptibles de vous aider sachent que leur soutien aura de l'importance, soyez très clair sur ce dont vous avez besoin et sur l'impact que cela aura. Par exemple, lorsque vous demandez à un collègue d'examiner la proposition d'un client, vous pouvez dire : « Peux-tu,

s'il te plaît, examiner ceci avant que je l'envoie à X ? Ta contribution a vraiment été bénéfique à la réussite de mon dernier pitch devant Y. »

Promettez de les tenir au courant après coup, et faites-le. Si possible, permettez aussi aux gens de choisir la façon dont ils peuvent vous aider et soyez disposé à accepter des alternatives à votre requête originale. Vous avez intérêt à ce que ceux qui aident donnent ce qu'ils peuvent (de la façon qui les rendra les plus efficaces).

VOICI CE DONT ONT BESOIN CEUX QUI AIDENT

1 CELUI QUI AIDE DOIT SE RENDRE COMPTE QUE VOUS AVEZ BESOIN D'AIDE. Les êtres humains sont, en règle générale, préoccupés par leurs propres affaires. Cela est particulièrement vrai pour les personnes à l'humeur négative ou en position relative de pouvoir par rapport aux autres. Donc, la première étape est de faire en sorte que les gens soient conscients de votre problème.

2 CELUI QUI AIDE DOIT CROIRE QUE VOUS VOULEZ DE L'AIDE. Parfois, les gens n'aident pas non parce qu'ils n'en voient pas l'utilité, mais parce qu'ils ont peur d'avoir mal interprété la situation ou croient que vous préférez être seul. Ils s'attendent à ce que vous alliez à eux, oubliant la réticence que la plupart d'entre nous ressentons quand il faut demander de l'aide.

3 CELUI QUI AIDE DOIT SE SENTIR CONCERNÉ PAR L'AIDE. L'un des plus grands obstacles à l'aide est une responsabilité diffuse. L'erreur classique est de demander de l'aide via un e-mail groupé. A la place, prenez le temps d'en demander directement à ceux qui pourraient potentiellement vous aider et avec des messages personnalisés.

4 CELUI QUI AIDE DOIT ÊTRE CAPABLE DE FOURNIR CE DONT VOUS AVEZ BESOIN. Les gens sont occupés et ils n'ont pas tous les compétences ou les ressources pour vous aider. Mais vous pouvez rendre n'importe quelle requête plus réalisable en explicitant et en détaillant votre demande, tout en restant raisonnable et disposé à recevoir une aide différente de celle que vous aviez demandée.

PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

Quand j'explique aux gens comment ces stratégies fonctionnent en pratique, je prends souvent un exemple tiré de ma vie privée, à propos d'une étagère Ikea. Il y a environ un an, une amie étudiante de troisième cycle m'a demandé de l'aider à en assembler une particulièrement compliquée et (cela peut vous surprendre) j'ai accepté avec enthousiasme. Lors de cette même matinée, j'avais décliné une demande que l'on m'avait faite d'examiner une contribution à une revue scientifique, ignoré un e-mail de l'école de ma fille qui cherchait des parents volontaires pour animer une après-midi glaces et dit à contrecœur que je m'occuperais du linge, mais en ayant refusé de le plier. Pourquoi donc la requête de bricolage était-elle facile à accepter ?

L'une des raisons est que la personne qui me demandait de l'aide était une amie de longue date avec qui j'aime passer du temps (renforcement du sentiment d'appartenance). Une autre raison est que je suis étrangement douée pour ce genre de projets (moins pour mes prouesses d'assemblage que pour ma capacité à interpréter des instructions mal formulées), et, pendant des années, j'avais été sa copine de référence pour les mener à bien (efficacité). Et enfin, à chaque fois que nous travaillons ainsi ensemble, mon amie termine toujours en disant quelque chose comme : «Heidi, merci. Tu es tellement serviable et généreuse» (identité positive).

J'ai vu des situations se dérouler de la même façon dans des contextes professionnels. Prenons le cas de ce responsable développement produit d'une entreprise informatique de jeux éducatifs qui voulait plus de contributions du département des ventes, lequel rendait son travail d'équipe difficile en acceptant que des commandes extrêmement personnalisées soient livrées dans des délais plus que serrés. Il les implorait de le laisser prendre part aux discussions avec les clients, mais était souvent ignoré ; les gens de la vente pensaient qu'il voulait les ralentir et qu'il était un obstacle à leur réussite. Bien sûr, toutes les parties avaient l'impression qu'elles faisaient ce qui était le mieux pour l'entreprise, mais à leur propre façon.

Finalement, le cadre frustré a décidé d'une nouvelle approche qui lui permettrait d'obtenir la coopération dont il avait besoin de la part de ses collègues. Il a organisé une réunion avec le chef des ventes pour discuter en détail du processus de développement du produit, se rendant compte que la plupart des membres de l'équipe n'avaient aucune idée du type de travail que tout cela impliquait. Autrement dit, ils ne comprenaient pas pourquoi leur aide était requise. Dans chaque interaction, il a commencé à mettre l'accent sur le fait qu'ils partageaient tous le but de plaire au client afin de garantir la fidélité de la clientèle, créant ainsi un fort sentiment d'appartenance avec l'équipe des ventes. Soudain, il apparut clair que tout le monde était du même côté. Il a aussi commencé à

LA PROCHAINE FOIS QUE VOUS AVEZ BESOIN D'AIDE, RAPPELEZ-VOUS QUE, LA PLUPART DU TEMPS, LES GENS SONT DISPOSÉS À EN OFFRIR.

décrire les chefs des ventes comme les protecteurs de l'expérience client et a parlé du pouvoir qu'ils exerçaient en déterminant le futur du style de l'entreprise, ce qui leur donnait une identité positive forte et les motivait pour voir et envisager leur travail de manière légèrement différente.

Enfin, chaque fois que les représentants des ventes faisaient ce qu'il demandait et l'incluaient dans le processus de propositions de travail, il mettait un point d'honneur à y donner suite en leur disant toute l'importance que cela avait eu dans le succès de la livraison. Ils voyaient leur aide servir à quelque chose et en ressentaient l'efficacité.

Ces stratégies ont drastiquement amélioré les relations entre les deux équipes et l'entreprise a vu à la fois la satisfaction des clients et la rentabilité augmenter.

La prochaine fois que vous avez besoin d'aide, rappelez-vous que, la plupart du temps, les gens sont disposés à en offrir. Rares sont ceux qui auront une moins bonne image de vous parce que vous aurez demandé de l'aide. Et il n'y a pas de meilleure façon pour qu'une personne se sente bien vis-à-vis d'elle-même que de lui en demander. Cela fait ressortir le meilleur de nous-mêmes. Et les meilleurs sentiments.

À PROPOS DE L'AUTEURE

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteure occupait les fonctions suivantes :

Heidi Grant, docteure en psychologie, spécialiste de la motivation et de la communication. Son dernier ouvrage s'intitule «Reinforcements: How to Get People to Help You» (Harvard Business Review Press, 2018).

LE CHARISME, ÇA S'APPREND

DEVENEZ CETTE PERSONNE QUE TOUT LE MONDE VEUT SUIVRE.

PAR JOHN ANTONAKIS, MARIKA FENLEY ET SUE LIECHTI

Debout sur le podium, Jana, les mains moites, parcourt du regard l'assemblée d'une centaine de collègues à qui elle va présenter sa nouvelle initiative. Bill, pour sa part, s'apprête à commencer une réunion à la suite d'un lancement de produit qui s'est soldé par un échec et doit faire face à une équipe épuisée et démotivée qui a désespérément besoin d'un nouvel élan. Robin, de son côté, se prépare à un face-à-face avec un subordonné particulièrement brillant, mais dont les performances sont insuffisantes et qui a besoin d'être remis sur la bonne voie.

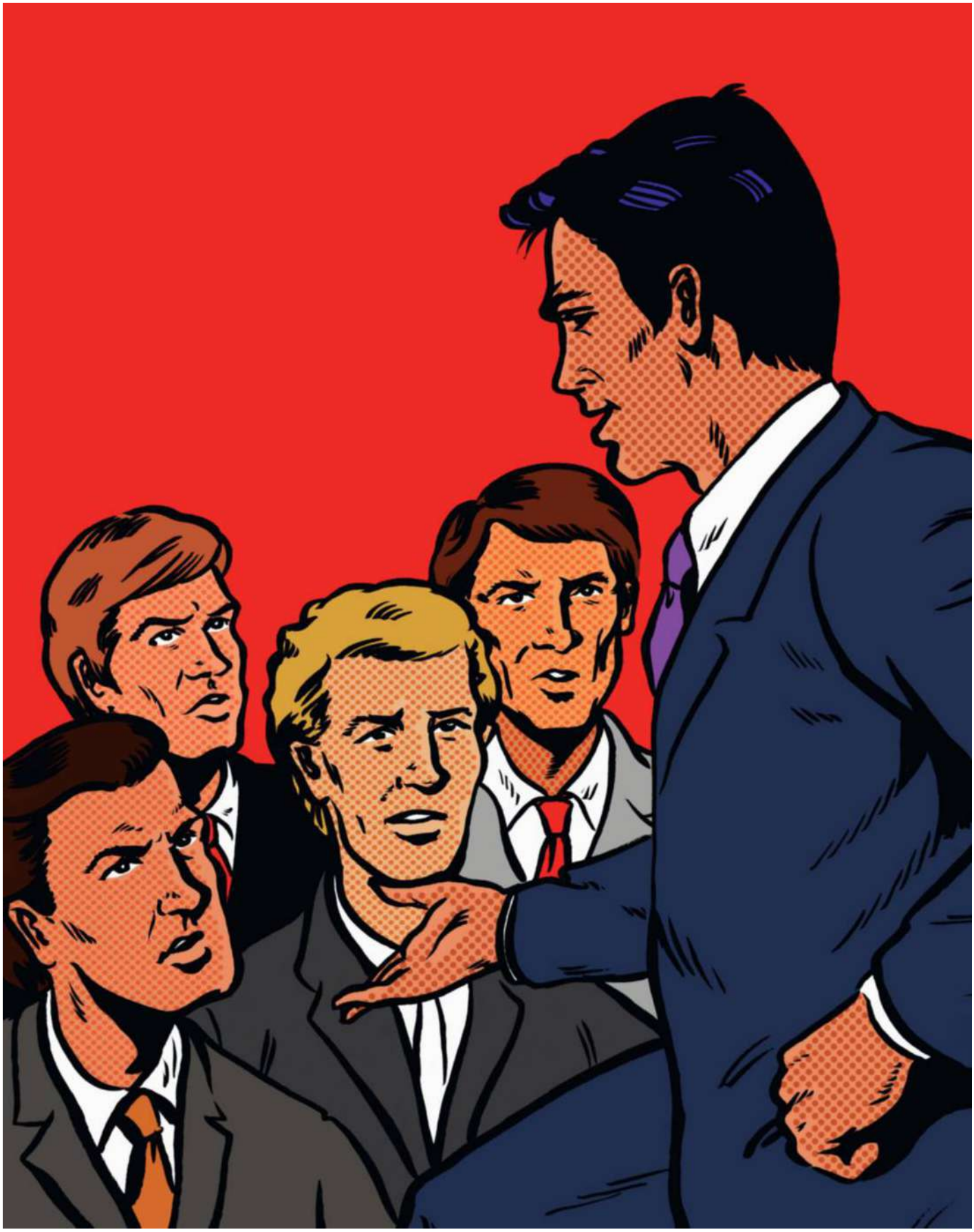
Nous nous sommes tous trouvés un jour dans ce genre de situation. Ce qu'elles exigent, c'est du charisme – cette faculté de communiquer un message clair, visionnaire, chargé d'inspiration, qui captive et motive un public. Alors, comment apprend-on à être charismatique? Beaucoup de gens pensent que c'est impossible et affirment que les personnes charismatiques sont nées comme ça – que ce sont des extravertis naturellement expressifs et convaincants. Après tout, on ne peut pas apprendre à quelqu'un à devenir Winston Churchill.

Bien que nous soyons d'accord avec cette dernière affirmation, nous rejetons la précédente. Le charisme ne relève pas exclusivement de l'inné; c'est une compétence qui s'apprend, ou plutôt, d'ailleurs, un ensemble de compétences, pratiquées depuis l'Antiquité. Nos travaux de recherche auprès de managers, en laboratoire et sur le terrain, indiquent que toute personne formée à ce que nous appelons les « tactiques du leadership charismatique » (ou TLC) est susceptible d'exercer plus d'influence, d'inspirer une plus grande confiance et d'être perçue comme un leader par les autres. Dans cet article, nous présentons ces tactiques et la manière dont nous aidons les managers à les maîtriser. A l'instar des sportifs de haut niveau qui s'appuient sur un entraînement intensif et une stratégie précise pour gagner une compétition, les leaders qui souhaitent être charismatiques doivent étudier ces TLC, les pratiquer assidûment et les mettre en œuvre avec doigté.

QU'EST-CE QUE LE CHARISME?

Le charisme est ancré à la fois dans les valeurs et dans les sentiments. Il s'agit d'une forme d'influence née d'une alchimie complexe de ce qu'Aristote appelait le logos, l'ethos et le pathos. En d'autres termes, pour convaincre les autres, vous devez tenir un discours percutant mais rationnel, établir votre crédibilité personnelle et morale, savoir éveiller les émotions et soulever les passions de ceux qui vous écoutent. Un leader qui maîtrise ces trois dimensions peut alors refléter les espoirs et les idéaux de ceux qui le suivent, donner un sens à leurs actions et leur inspirer de grandes réalisations.

Plusieurs études d'envergure ont montré que le charisme peut être un atout inestimable dans tout contexte de travail, petit ou grand, public ou privé,



ILLUSTRATIONS : GETTY IMAGES/IKON IMAGES

occidental ou asiatique. Les hommes politiques en connaissent l'importance. Pourtant, beaucoup d'hommes d'affaires n'en font pas usage, peut-être parce qu'ils ne savent pas le mettre en œuvre ou croient qu'il n'est pas aussi facile à maîtriser que le leadership transactionnel (la carotte et le bâton) ou instrumental (axé sur les tâches). Soyons clairs : si les leaders doivent posséder certaines compétences techniques pour gagner la confiance de leurs subordonnés, diriger les activités et établir les stratégies, ils ont aussi le pouvoir de les sanctionner et de les récompenser. Toutefois, les leaders les plus efficaces savent, en plus des mécanismes transactionnels et instrumentaux, utiliser le leadership charismatique afin d'atteindre leurs objectifs.

LA DÉFINITION D'OBJECTIFS AMBITIEUX EST L'UNE DES TLC QUI AIDE LES LEADERS À EXPRIMER LEUR ENTHOUSIASME ET À LE TRANSMETTRE.

Dans nos études, nous avons identifié douze TLC principales. Certaines vous seront familières, dans la mesure où ces techniques oratoires existent depuis longtemps.

Neuf sont verbales : (1) métaphores, images et analogies, (2) histoires et anecdotes, (3) contrastes, (4) questions rhétoriques, (5) listes à trois volets, (6) expressions de force morale, (7) reflets des sentiments du groupe, (8) définition d'objectifs ambitieux, (9) aptitude à transmettre la confiance en leur réalisation.

Trois tactiques sont non verbales : (1) modulation de la voix, (2) expressions faciales, (3) gestuelle.

Les leaders peuvent employer d'autres TLC, comme créer un sentiment d'urgence, évoquer l'histoire, utiliser les répétitions, parler de sacrifice et faire preuve d'humour, mais les douze tactiques décrites ici sont celles qui ont le plus d'effet et fonctionnent dans quasiment tous les contextes. Nos études et expériences nous ont permis de constater que les personnes qui les utilisent correctement peuvent mieux que quiconque fédérer ceux qui les suivent autour d'une vision. Dans huit des dix dernières campagnes présidentielles aux Etats-Unis, par exemple, le candidat ayant fait usage de TLC verbales a plus souvent été victorieux. Et quand nous avons évalué les «bonnes» techniques de communication, comme la structure du discours, la clarté de prononciation, l'utilisation d'un langage accessible, le débit de la voix et l'aisance du locuteur, afin de comparer leur impact à celui des TLC, nous avons observé que les TLC jouaient un rôle plus grand pour déterminer qui était perçu comme le meilleur leader, le plus compétent et le plus digne de confiance.

Et pourtant, ces tactiques ne semblent ni très connues ni particulièrement enseignées dans le monde des affaires. Les managers qui les mettent en pratique les apprennent généralement de manière empirique, sans y consacrer d'effort conscient. Comme le remarquait un manager participant à l'une de nos formations : « J'utilise beaucoup ces tactiques, parfois même sans le savoir. » Ce genre d'apprentissage ne devrait pas être laissé au hasard.

Nous enseignons les tactiques du leadership charismatique aux managers en leur exposant d'abord les concepts, puis en leur montrant des séquences d'actualités et des extraits de films illustrant l'application de ces tactiques dans le monde des affaires, du sport et de la politique. Ils doivent ensuite s'y essayer et les pratiquer, sur vidéo, devant leurs pairs et tout seuls. Un groupe de cadres intermédiaires européens, d'une moyenne d'âge de 35 ans et qui avait suivi notre formation, a pratiquement doublé son utilisation des tactiques du leadership charismatique dans ses présentations. L'évaluation chiffrée des compétences de leadership de ces cadres par leurs observateurs fit un bond de près de 60% en moyenne. Ils ont pu ensuite appliquer ces tactiques dans leur travail. Nous avons observé le même résultat avec un autre groupe de dirigeants d'une grande société suisse dont la moyenne d'âge était de 42 ans. Globalement, nous avons constaté qu'environ 65% des personnes formées à l'utilisation des tactiques du leadership charismatique obtenaient une note d'évaluation de leurs qualités de leader supérieure à la moyenne, contre seulement 35% de celles qui ne l'ont pas suivie.

Le but final est de mettre en œuvre les TLC non seulement lors d'interventions en public, mais aussi dans les interactions quotidiennes – et d'être charismatique tout le temps. Les tactiques fonctionnent dans la mesure où elles vous aident à instaurer un lien émotionnel avec les autres, alors même qu'elles vous permettent de paraître plus fort, plus compétent et digne de respect. Selon son étymologie grecque, le mot «charisma» signifie «don particulier conféré par grâce divine». Commencez à utiliser ces tactiques du leadership charismatique convenablement et c'est ce que les gens penseront de vous.

Penchons-nous maintenant en détail sur ces tactiques.

SAVOIR CRÉER DES LIENS, DES COMPARAISONS ET DES CONTRASTES

Les intervenants charismatiques aident leur auditoire à comprendre un message, à s'y identifier et à s'en souvenir. Ils y parviennent d'une façon admirable en employant des métaphores, des images et

des analogies. Martin Luther King maîtrisait l'art de la métaphore. Dans son célèbre discours « I have a dream » (« Je fais un rêve »), par exemple, il a comparé la Constitution américaine à un « billet à ordre » garantissant à tous des droits inaliénables à la vie, à la liberté et à la recherche du bonheur, mais il a observé que l'Amérique, au lieu de cela, avait donné à ses citoyens noirs un chèque en bois, qui leur était revenu estampillé avec la mention « chèque sans provision ». Tout le monde sait ce que signifie recevoir un chèque sans provision. Le message est on ne peut plus clair et facile à retenir.

Les métaphores peuvent être efficaces dans tous les contextes professionnels. Joe, un manager avec qui nous avons travaillé, en a utilisé une pour fédérer son équipe autour d'un déménagement urgent. Il l'a présenté ainsi : « Quand le conseil d'administration me l'a annoncé, c'était comme pour une grossesse longtemps désirée. La différence, c'est qu'au lieu de neuf mois nous n'en avons que quatre pour nous préparer. » L'équipe comprit immédiatement qu'elle était sur le point de vivre une transition pénible, mais qui serait au final gratifiante.

Les histoires et les anecdotes rendent également les messages plus engageants et aident l'auditoire à se sentir en lien avec l'orateur. Même ceux qui ne sont pas franchement des conteurs-nés peuvent y avoir recours de façon convaincante. Prenez par exemple ce discours de Bill Gates à Harvard, invitant les diplômés à réfléchir à l'étendue de leurs responsabilités : « Ma mère [...] n'a jamais cessé de me pousser à en faire davantage pour les autres. Quelques jours avant mon mariage, elle a organisé une réception au cours de laquelle elle a lu une lettre qu'elle avait écrite à Melinda à propos des liens du mariage. Ma mère souffrait à l'époque d'un cancer en phase terminale, mais elle a saisi une dernière occasion de transmettre son message et, en conclusion de la lettre, nous disait : "On attend beaucoup de ceux qui ont beaucoup reçu." »

Lynn, une des cadres que nous avons formée, utilisa l'histoire suivante pour motiver son équipe en période de crise : « Cela me rappelle un défi auquel mon équipe et moi avons été confrontés lorsque nous faisions l'ascension de l'Eiger il y a quelques années. Nous avons été pris dans une tempête et aurions pu mourir là-haut. Mais, en nous concertant, nous avons réussi à survivre et avons rendu possible ce qui nous avait tout d'abord semblé impossible. Nous sommes aujourd'hui dans une tempête économique mais, si nous serrons les rangs, nous pouvons retourner la situation et réussir. » Son histoire rassura et inspira son équipe.

Les contrastes utilisés dans un discours sont une tactique clé de leadership charismatique, car ils associent raison et passion ; ils établissent clairement votre position en l'opposant à son contraire, ce qui crée souvent un effet impressionnant. Pensez à John F. Kennedy et à son célèbre « Ask not what your country can do for you ; ask what you can do for your country » (« Ne vous demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous, mais demandez-vous ce que vous pouvez faire pour votre pays »). Selon notre expérience, les contrastes figurent parmi les tactiques les plus faciles à adopter et à utiliser, ce qui n'est pourtant pas assez souvent le cas. Voici quelques illustrations avec des managers récemment formés aux tactiques de leadership charismatique. Gilles, vice-président senior, s'adresse à un subordonné responsable d'une équipe qui stagne : « J'ai le sentiment que vous jouez en défense alors qu'il vous faudrait un jeu d'attaque. » (Il s'agit d'ailleurs aussi d'une métaphore.) Ou bien Sally, lorsqu'elle se présente à sa nouvelle équipe : « Je n'ai pas demandé à diriger la division médicale parce que c'était la mieux placée géographiquement, mais parce que je suis convaincue que nous pouvons accomplir de grandes choses pour notre entreprise tout en aidant à sauver des vies. »

SAVOIR CAPTIVER ET CONDENSER

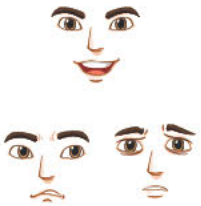
Les questions rhétoriques peuvent sembler éculées ou banales, pourtant les leaders charismatiques les utilisent constamment pour promouvoir l'engagement. Elles peuvent appeler une réponse évidente ou soulever une problématique à résoudre plus tard. Pensez de nouveau à Martin Luther King, qui disait : « Il y a ceux qui demandent aux défenseurs des droits civils "Quand serez-vous satisfaits ?" », pour ensuite démontrer que, par définition, les gens opprimés ne peuvent jamais être satisfaits. Anita Roddick, fondatrice de The Body Shop, a un jour utilisé trois questions rhétoriques pour expliquer ce qui l'avait incitée à donner un élan citoyen à son entreprise. La réflexion, avait-elle dit, « a été réellement simple : comment humaniser les affaires ? Comment ancrer cette philosophie dans la collectivité ? Comment faire de la collectivité un objectif social pour l'entreprise ? »

Cette tactique fonctionne aussi bien dans les entretiens privés. Prenez l'exemple de Mika, un des responsables qui a participé à notre étude et qui a

LE CHARISME DANS LA VOIX ET LE CORPS

TROIS TACTIQUES POUR EXPRIMER L'ENTHOUSIASME ET CONVAINCRE SON AUDITOIRE.

MODULATION DE LA VOIX. Les personnes passionnées modulent le volume de leur voix lorsqu'elles s'expriment, murmurant presque sur certains points pour aller crescendo afin d'appuyer un autre point. Les émotions – tristesse, joie, excitation, surprise – doivent passer par la voix. Les pauses ont également leur importance en ce qu'elles reflètent une forme de contrôle.



EXPRESSIONS FACIALES. Elles aident à renforcer votre message. L'auditoire a besoin de voir, autant que d'entendre, votre enthousiasme – surtout lorsque vous racontez une histoire ou exprimez des sentiments. Assurez-vous d'établir un contact visuel (l'un des points indispensables du charisme) et d'être à l'aise, qu'il s'agisse de sourire, de froncer les sourcils ou de rire dans un contexte professionnel.

GESTUELLE. Il s'agit d'autant de signaux supplémentaires pour votre auditoire. Un poing peut exprimer la confiance, le pouvoir ou la certitude. Balayer l'espace avec sa main, pointer le doigt ou taper sur le bureau peuvent aider à attirer l'attention.

réussi à motiver efficacement un subordonné aux performances insuffisantes en lui demandant: «Alors, quelle est la prochaine étape? Retourner dans votre bureau vous apitoyer sur votre sort? Ou tâcher de nous montrer ce que vous êtes capable d'accomplir?» Voici une autre question (utilisant en outre une métaphore) posée par Frank, un cadre en informatique, qui devait réagir aux objectifs irréalisables qu'on lui imposait: « Comment pouvez-vous me demander de changer le moteur d'un avion en plein vol?»

Les listes à trois volets sont une autre vieille astuce de persuasion efficace, car elles condensent tout message en plusieurs concepts essentiels à retenir. Pourquoi trois? Parce que la plupart des gens peuvent retenir trois choses; trois points suffisent pour fournir la preuve d'un modèle, enfin, trois éléments donnent une impression de complétude. Les listes à trois volets peuvent être énoncées de manière directe, à savoir: «Il y a trois choses que nous devons faire pour retrouver notre rentabilité», ou bien de manière plus subtile.

Voici la liste que Serge, un cadre intermédiaire, utilisa lors d'une réunion d'équipe: «Nous avons le meilleur produit sur le marché. Nous avons la meilleure équipe. Et pourtant, nous n'avons pas atteint nos objectifs de ventes.» Et en voici une autre, de Karine, chef de division chez un fabricant, dans un petit discours adressé à son personnel: «Nous pouvons renverser la vapeur avec une stratégie en trois phases. Tout d'abord, nous devons faire le point et voir ce que nous avons mené à bien. Ensuite, nous devons identifier nos erreurs. Enfin, nous devons établir un plan d'action qui convaincra le conseil d'administration de nous accorder les ressources nécessaires pour faire ce qu'il faut la prochaine fois.»

FAIRE PREUVE D'INTÉGRITÉ, D'AUTORITÉ ET D'ENTHOUSIASME

Les expressions de conviction morale et les déclarations qui reflètent les sentiments du groupe, même lorsque ceux-ci sont négatifs, établissent votre crédibilité en révélant votre force de caractère à votre auditoire et en l'amenant alors à s'identifier à vous et à se caler sur vous. Le jour de la victoire, à la fin de la Seconde Guerre mondiale, Winston Churchill a brillamment saisi les sentiments du peuple britannique et exprimé le sens de l'honneur, du courage et de la compassion, en clamant: «Ceci est votre heure de gloire. Ceci n'est pas la victoire d'un parti ou d'une classe en particulier. C'est la victoire de la grande nation britannique tout entière. Nous avons été les premiers, dans cette île ancienne, à brandir l'épée contre la tyrannie [...] Nous faisions cavalier seul. Les lumières se sont éteintes et les bombes se sont abattues sur nous. Pourtant, aucun homme, aucune femme ni aucun enfant dans le pays n'a songé à abandonner le combat [...] Nous sommes maintenant sortis de ce conflit meurtrier – nous l'avons emporté sur un ennemi terrible qui attend notre jugement et notre clémence.»

Un autre bel exemple de conviction morale (associé à un certain nombre d'autres TLC) nous vient de Tina, responsable dans une ONG, alors qu'elle se battait pour obtenir un changement fondamental dans la chaîne d'approvisionnement: «A votre avis, qui va payer pour le désastre logistique que nous avons créé? Ce ne sont pas nos donateurs qui vont en ressentir les conséquences, mais les enfants que nous sommes censés nourrir, qui vont encore une fois aller se coucher le ventre vide et qui, peut-être, ne survivront pas une nuit de plus. Au-delà du gâchis financier, ceci est inadmissible, surtout quand la solution est aussi simple.» Ou bien Rami, directeur informatique formé aux tactiques de leadership charismatique, exprimant parfaitement le sentiment de son équipe découragée: «Je sais bien ce que vous ressentez, parce que je ressens la même chose. Nous sommes tous déçus et démotivés. Certains d'entre vous m'ont parlé de leurs nuits sans sommeil, d'autres ont évoqué les tensions au sein de l'équipe, ou même à la maison, à cause de tout ça. Personnellement, tout me semble terne et sans intérêt. Je sais que nous avons tous travaillé dur et à quel point la pilule est amère quand la réussite nous échappe. Mais cela ne va pas durer. J'ai un plan.»

La définition d'objectifs ambitieux est une autre tactique de leadership charismatique qui aide les leaders à exprimer leur enthousiasme et à le transmettre à ceux qui les suivent. Le Mahatma Gandhi a fixé l'objectif (essentiellement moral) quasi impossible de libérer l'Inde du joug britannique sans avoir recours à la violence, comme dans son fameux discours où il appelait l'Angleterre à quitter l'Inde. Autre exemple du monde des affaires auquel nous nous référons souvent : celui de l'ancien P-DG de Sharp, Katsuhiko Machida. En 1998, au moment où Sharp frôlait la faillite – les tubes cathodiques dominaient le marché de la télévision et l'idée d'utiliser la technologie LCD n'était pas viable commercialement – il motiva ses employés en leur affirmant l'impensable : « D'ici à 2005, toutes les télévisions vendues au Japon seront des modèles LCD. »

Il faut toutefois inspirer la confiance et transmettre la conviction que les objectifs sont réalisables. Comme le faisait observer Gandhi : « Je sais que le gouvernement britannique ne pourra plus nous refuser la liberté quand nous aurons suffisamment fait preuve d'abnégation. » Au cours d'un discours ultérieur, il exprima sa conviction avec encore plus de vigueur : « Même si les Nations unies s'opposaient à moi, même si toute l'Inde m'abandonnait, je leur affirmerais : "Vous avez tort. L'Inde arrachera sans violence sa liberté des mains de ceux qui s'y opposent." J'irai de l'avant, non seulement pour le bien de l'Inde, mais aussi pour le bien du monde entier. Même si je meurs avant que nous ayons obtenu la liberté, la non-violence se perpétuera. »

Katsuhiko Machida avait personnellement fait part de sa vision aux ingénieurs de Sharp pour les convaincre qu'ils pouvaient réaliser son ambition risquée. Il en a fait le projet le plus important de l'entreprise, a constitué des équipes transversales issues des divisions LCD et TV pour y travailler et leur a très clairement dit que la survie de Sharp en dépendait. Ou prenez l'exemple de Ray, un ingénieur qui s'est adressé ainsi à son équipe après un revers : « Le délai que le P-DG nous a fixé est décourageant. D'autres en trembleraient, mais nous ne sommes pas n'importe quelle équipe. Je sais que vous pouvez relever le défi. Je crois en chacun de vous. Autrement dit, je suis convaincu que nous pouvons réussir à passer du prototype à la production en trois mois. Engageons-nous à faire ce qu'il faut pour y arriver. Nous avons la matière grise et nous avons l'expérience. Il ne nous manque que la force de volonté, comme seules les équipes exceptionnelles en ont. » L'enthousiasme n'apparaît que si le leader est lui-même profondément convaincu que la vision et l'objectif stratégique sont réalisables.

Les trois TLC non verbales – la voix, les expressions faciales et la gestuelle – constituent également des éléments clés du charisme. Cependant, il n'est pas donné à tous de les maîtriser naturellement, et ce sont les tactiques les plus sensibles d'un point de vue culturel. Ce qui est perçu comme étant trop passionné dans certains contextes asiatiques pourrait sembler timoré dans les pays du sud de l'Europe. Il est néanmoins très important de les apprendre et de les mettre en pratique, car elles sont plus accessibles pour votre auditoire que les TLC verbales et elles aident à captiver l'attention des gens en ponctuant votre discours. (Pour plus de précisions, voir l'encadré « Le charisme dans la voix et le corps »).

METTRE L'ENSEMBLE EN PRATIQUE

Maintenant que vous connaissez les TLC, comment pouvez-vous les utiliser ? C'est simple : il suffit de vous préparer et de les mettre en pratique. Lorsque vous planifiez une allocution ou une présentation, vous devez assurément prévoir d'y incorporer des tactiques et de les répéter. Nous encourageons également les leaders à réviser ces tactiques avant tout entretien privé ou toute réunion lors desquels ils devront se montrer convaincants. Il s'agit de s'armer de quelques TLC que vous maîtrisez et qui deviendront donc spontanées – ou tout du moins le sembleront. Les leaders que nous avons formés ont travaillé à améliorer leur charisme en groupe et ont tiré parti du feed-back des autres : vous pourriez demander à votre conjoint ou à un collègue d'écouter votre présentation et de vous faire part de leurs commentaires, ou bien vous filmer et faire votre autocritique.

Le but final n'est pas d'employer toutes les tactiques dans chacun de vos échanges, mais d'en utiliser une subtile combinaison. Avec le temps et la pratique, elles deviendront plus spontanées. L'un des cadres que nous connaissons a rencontré son épouse après avoir participé à notre formation aux TLC : il lui a un jour montré ses vidéos « avant » et nous a dit qu'elle n'arrivait pas à croire que c'était la même personne. Le type charismatique des vidéos « après » – celui qui avait considérablement amplifié son usage des TLC – était celui qu'elle avait épousé. Un autre manager, qui s'est formé à ces tactiques il y a six ans et qui est depuis devenu directeur des opérations de son entreprise, nous a expliqué qu'il les utilise maintenant au quotidien, à titre personnel et professionnel, comme lors d'un point récent avec son équipe concernant un projet de relocalisation, qui s'était en conséquence bien mieux passé que prévu. Si vous croyez que vous ne pouvez pas vous améliorer parce que vous ne possédez naturellement aucun charisme, vous vous trompez. Les managers qui ont obtenu les évaluations initiales les plus faibles dans nos études quant à ces qualités spécifiques ont pu réduire considérablement l'écart entre eux et leurs pairs à qui ces tactiques venaient naturellement. S'il est clair que toutes les formations et séances de pratique au monde ne feront jamais de vous un Winston Churchill ou un Martin Luther King, les TLC peuvent faire de vous un être plus charismatique au regard des autres, et cela fera inévitablement de vous un leader plus influent.

À PROPOS DES AUTEURS

Au moment de la rédaction de cet article, les auteurs occupaient les fonctions suivantes :

John Antonakis, professeur à la faculté d'économie et des affaires de l'université de Lausanne ; régulièrement consulté par des entreprises pour des questions de développement du leadership.
Marika Fenley, docteure en management spécialiste des questions de genre et de leadership à la faculté d'économie et des affaires de l'université de Lausanne.
Sue Liechti, titulaire d'un mastère en psychologie de l'université de Lausanne et consultante en développement organisationnel.

L'ART DE L'ÉVANGÉLISATION

À L'ÈRE SOCIALE, C'EST LE JOB DE TOUT CADRE.

PAR GUY KAWASAKI. ILLUSTRATIONS : NEARCHOS NTASKAS

« Evangélisation » est devenu un mot tendance dans l'entreprise pendant le boom Internet de la fin des années 1990. En fait, en tant que second évangéliste software d'Apple, j'ai contribué à populariser ce terme. L'idée est simple : issu d'un mot grec signifiant en substance « proclamer la bonne nouvelle », « évangéliser » consiste à expliquer au monde comment votre produit ou votre service peut améliorer la vie des gens.

Chez Apple, j'avais pour mission de proclamer la bonne nouvelle selon laquelle le Macintosh allait rendre tout le monde plus créatif et productif. Je ne me contentais pas de lancer un ordinateur ; j'en étais si convaincu que je voulais que les autres en fassent également l'expérience. Aujourd'hui, en tant que « chef évangéliste » de Canva, je suis là pour partager une plate-forme qui démocratise le design. Les évangélistes ont vraiment les intérêts des autres à cœur.

L'idée que les clients sont des évangélistes potentiels a été adoptée par de nombreuses entreprises ; les plus fervents d'entre eux feront connaître les produits ou services de votre entreprise gratuitement. Mais il ne faut pas oublier que les cadres – même ceux qui ne travaillent pas au service marketing – peuvent aussi être des évangélistes. Pendant les dizaines d'années où j'ai travaillé dans le domaine technologique et comme consultant dans d'autres secteurs, j'ai appris que les cadres de tous les services peuvent adopter cette pratique, pour le plus grand bénéfice de leur société et de leur carrière.

Si vous êtes un leader, vous devez vous faire l'évangéliste de votre entreprise et de ce qu'elle a à offrir, et vous ne devez pas hésiter à jouer ce rôle à la fois en interne – dans les espaces de détente, par e-mail, via

les plateformes collaboratives – et en externe, lors de séminaires et via LinkedIn, Facebook et Twitter. A l'ère sociale, l'évangélisation est l'affaire de tous.

C'est facile si vous vous êtes «aligné» sur une entreprise qui construit ou vend des produits ou services qui satisfont à toutes vos exigences. En ce qui me concerne, cela signifie qu'ils sont approfondis (ils anticipent toutes les fonctions dont les utilisateurs auront besoin), intelligents (ils fournissent des moyens novateurs et astucieux de réduire l'inconfort ou d'accroître le plaisir), complets (ils comprennent une assistance adéquate), responsabilisants (ils permettent aux gens de s'aider eux-mêmes) et élégants (ils marient fonction et forme).

Mais, même si vous ne vendez pas des Mac, des Breitling, des Tesla ou des vols Virgin America, votre entreprise offre probablement quelque chose qui a de la valeur, se distingue du reste et, par conséquent, est digne d'une évangélisation. Ce n'est pas forcément un produit ou un service. Il peut s'agir des valeurs de votre entreprise, de vos pratiques comptables de pointe ou de votre politique de télétravail flexible.

Quand vous devenez un véritable évangéliste, vous ne faites pas que promouvoir votre entreprise – vous donnez l'exemple aux autres employés. Vous montrez que vous êtes un membre passionné et engagé de l'équipe. Vous inspirez vos collègues. Et vous démontrez votre aptitude au leadership. Regardez autour de votre bureau et vous verrez des évangélistes partout – le vice-président exécutif qui participe régulièrement à des tables rondes; le collègue qui tweete à propos de la recherche dans le secteur; l'assistante de direction qui met des photos de nouveaux produits sur son compte Pinterest. C'est le genre de leaders que les entreprises veulent dans leurs rangs aujourd'hui. Vous devez donc développer les compétences dont vous avez besoin pour rejoindre le club. D'après mon expérience, il y a trois moyens d'évangéliser efficacement: faire du relationnel à l'ancienne, parler en public et utiliser les médias sociaux.

FAIRE DU RELATIONNEL

Il est beaucoup plus facile d'évangéliser des personnes que vous connaissez déjà ou des personnes qui vous connaissent déjà. Etablir de tels liens sociaux, c'est faire du relationnel. Si vous êtes frileux dans ce domaine, parce que vous êtes timide ou que vous considérez que c'est une pratique offensive ou manipulatrice, vous devez changer de point de vue. Dans son livre «The Frog and Prince: Secrets of Positive Networking to Change Your Life», Darcy Rezac affirme que réseauter, c'est «découvrir ce qu'on peut faire pour quelqu'un d'autre». Cette attitude généreuse est la clé pour créer les relations approfondies, durables et dignes de confiance qui inciteront les gens à croire ce que vous avez à dire sur votre

entreprise. Partant de ce principe, voici comment vous pouvez vous faire connaître d'un plus grand nombre de personnes.

Sortez. Faire du relationnel est un sport de contact. Vous ne pouvez pas le pratiquer depuis votre poste de travail, alors astreignez-vous à vous promener dans les bureaux, à vous rendre à d'autres étages et sur d'autres sites ; allez aux salons, aux congrès, aux séminaires, aux conférences et aux cocktails.

Posez des questions. Les pros du relationnel ne monopolisent pas la conversation. Ils l'engagent, puis se taisent et écoutent.

Dévoilez vos passions. Si vous ne pouvez parler que de votre travail, vous êtes une personne ennuyeuse. Ceux qui maîtrisent le relationnel se passionnent pour des centres d'intérêt divers et multiples. Ces passions ont l'avantage de fournir d'autres moyens de créer des liens avec les autres. Je me suis fait beaucoup de relations professionnelles grâce au hockey et beaucoup de relations dans le hockey grâce au travail.

QUAND VOUS DEVENEZ UN VÉRITABLE ÉVANGÉLISTE, VOUS DONNEZ L'EXEMPLE AUX AUTRES EMPLOYÉS. VOUS MONTREZ QUE VOUS ÊTES UN MEMBRE PASSIONNÉ ET ENGAGÉ DE L'ÉQUIPE.

Donnez suite. Envoyez un e-mail ou appelez dans les vingt-quatre heures qui suivent une rencontre. Les personnes qui donnent suite sont rares, alors celles qui le font se distinguent en tant qu'individus valant la peine d'être connus.

Utilisez l'e-mail efficacement. L'e-mail est un outil clé. Veillez à optimiser le champ Objet («J'ai aimé votre livre» et «Sur recommandation de [quelqu'un que je connais]» sont des formules qui marchent bien pour moi), écrivez des messages courts et simples, renvoyez les e-mails restés sans réponse pour relancer, et répondez toujours dans les quarante-huit heures.

Facilitez la prise de contact. De nombreuses personnes qui veulent mettre l'accent sur le relationnel échouent parce qu'elles n'impriment pas leur numéro de portable sur leur carte de visite ou n'indiquent pas leurs coordonnées dans la zone de signature de leurs e-mails. Ne faites pas obstacle au contact.

Rendez service. Je crois qu'il existe un tableau d'affichage karmique qui tient les comptes de ce que vous faites pour les autres. Si vous voulez être un champion du relationnel, faites en sorte d'avoir un score élevé sur ce tableau.

PARLER EN PUBLIC

Quand j'ai commencé à travailler chez Apple, en 1983, j'avais peur de parler en public. Qui a envie de passer après Steve Jobs? Mais si vous voulez être un bon évangéliste, vous devez maîtriser cette compétence. Faire un discours constitue une part importante de l'évangélisation car cela vous pousse à élaborer un message cohérent et à le diffuser à un large public. Il m'a fallu vingt ans pour être à l'aise sur scène. Voici comment j'ai appris non seulement à survivre, mais aussi à recevoir des standing ovations.

Proposez un contenu de qualité. Il est beaucoup plus facile de faire un bon discours lorsqu'on a quelque chose à communiquer. Si vous n'avez rien à dire, déclinez l'offre. Si vous ne voulez pas la décliner, faites des recherches et trouvez quelque chose d'intéressant à dire. Cela représente 80% de la bataille.

Oubliez l'argumentaire. Ne passez pas votre temps à vous vendre, vous et votre entreprise, ou à dénigrer la concurrence. Le pire discours que vous puissiez faire est celui qui pourrait être pris pour un argumentaire.

Personnalisez. Adaptez les trois à cinq premières minutes de chacun de vos discours à l'auditoire auquel vous vous adressez ce jour-là. Cela démontrera que vous vous êtes bien préparé et que vous avez fait l'effort de donner à vivre une expérience précieuse et unique. Essayez de trouver un lien personnel avec l'auditoire. Par exemple, quand je suis intervenu à la demande de SC Johnson auprès de ses employés, j'ai montré des photos de ses produits d'entretien dans mes placards.

Misez sur le divertissement. De nombreux coachs en prise de parole ne seront pas d'accord sur ce point, mais ils ne parlent probablement pas cinquante fois par an, comme je le fais. Selon moi, le but d'un discours est de distraire. Si les gens s'amusent, vous pouvez glisser quelques pépites d'information. Mais si votre discours est ennuyeux, aucune quantité d'information ne le rendra intéressant.

Racontez des anecdotes. Le meilleur moyen de vous détendre lorsque vous faites un discours est de raconter des anecdotes – sur votre jeunesse, vos enfants, vos clients, ce que vous avez lu. Quand vous racontez une anecdote, vous vous perdez dans la narration. Vous n'êtes plus en train de « prononcer un discours ». Les bons orateurs sont de bons conteurs ; les grands orateurs racontent des histoires qui étayent leur message.

Circulez parmi l'auditoire au préalable. Augmentez vos chances de succès en rencontrant vos auditeurs avant le discours. Parlez-leur. Laissez-les entrer en contact avec vous – en particulier les personnes des premiers rangs. Ensuite, lorsque vous serez sur

scène, vous verrez leurs visages amicaux, et votre confiance en vous montera en flèche.

Contrôlez ce que vous pouvez. Si on vous en laisse le choix, intervenez au début du colloque et demandez une petite salle. Des auditeurs qui viennent de s'asseoir sont plus enclins à vous écouter, à rire de vos plaisanteries et à suivre vos anecdotes, et une salle comble est plus chargée d'émotion. Il vaut mieux avoir 200 personnes dans une salle de 200 places que 500 personnes dans une salle de 1000 places.

Entraînez-vous et parlez sans cesse. Vous devez prononcer un discours au moins vingt fois pour être capable de bien le faire.

MÉDIAS SOCIAUX

Quand je faisais de l'évangélisation pour le Macintosh, les outils marketing les plus performants étaient le téléphone, le fax et l'avion. On rentabilisait l'opération en rassemblant quelques centaines de personnes dans la salle de danse d'un hôtel. Aujourd'hui, Google+, Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest et Twitter rendent l'évangélisation rapide, gratuite et omniprésente, et quiconque souhaite la pratiquer doit en tirer profit. Si le relationnel peut vous donner accès à plusieurs centaines de personnes par an, et si les interventions en public peuvent vous placer devant le même nombre d'auditeurs lors de quelques colloques, les médias sociaux vous donnent la possibilité d'élargir votre réseau de plusieurs milliers de personnes en seulement quelques semaines. Voici comment atteindre ce but:

Offrez de la valeur. La règle de base pour bien utiliser les médias sociaux est simple: partagez des choses intéressantes, que vous soyez créateur ou éditeur de contenu. Les «choses intéressantes» se présentent sous les quatre formes suivantes:

- ***Information.*** Que s'est-il passé ? Exemple: le département de la Défense des Etats-Unis se déclare prêt à revoir le rôle des personnes transgenres au sein de l'armée.
- ***Analyse.*** Qu'est-ce que cela signifie? Exemple: le magazine américain «Mother Jones» explique pourquoi la morsure de la star uruguayenne du football Luis Suárez pendant la Coupe du monde 2014 a posé un grave problème d'hygiène.
- ***Assistance.*** Comment puis-je faire cela? Exemple: aux Etats-Unis, CNET, société de média informatique et réseaux, montre comment joindre les urgences par SMS.
- ***Divertissement.*** Insolite. Exemple: chaque année, deux églises de Vrontados, en Grèce, simulent une guerre des roquettes pour fêter Pâques.

Soyez intéressant. De nombreuses personnes pensent à tort que leurs followers veulent limiter leur lecture à un certain nombre de sujets. Dois-je partager uniquement des infos sur l'esprit d'entreprise, l'innovation et la technologie? Un cadre de Motorola

EXCELLER LORS D'UNE TABLE RONDE

Les tables rondes peuvent sembler faciles: elles ne durent pas longtemps et plusieurs personnes sont là avec vous. Mais elles sont plus difficiles que les discours, car vous ne pouvez pas les contrôler et vous avez beaucoup moins de temps de parole. Néanmoins, il existe des moyens d'exceller:

- **Maîtrisez** le sujet.
- **Donnez** au modérateur une bio de trois phrases et demandez-lui de la lire.
- **Parlez** fort. La distance optimale entre vos lèvres et le micro est de deux à trois centimètres.
- **Dites** la vérité. Quand on vous pose une question difficile, profitez-en pour faire preuve de franc-parler.
- **Répondez** à la question posée, mais orientez ensuite la conversation là où vous voulez l'amener.
- **Soyez** clair, simple et court. Mettez les questions complexes à la portée des profanes.
- **Feignez** l'intérêt à l'égard des autres intervenants – même si leur discours vous semble verbeux ou ampoulé.
- **Adressez-vous** à l'auditoire, pas aux intervenants.
- **Ne vous contentez** jamais de dire « Je suis d'accord ». Trouvez quelque chose de différent à ajouter.

VOUS DEVEZ PRONONCER UN DISCOURS AU MOINS VINGT FOIS POUR ÊTRE CAPABLE DE BIEN LE FAIRE.

doit-il uniquement partager des infos sur Motorola? Le faire serait ennuyeux, ce qui ne pardonne pas sur les médias sociaux. Voyez plus grand.

Prenez des risques. Les médias sociaux privilégient les audacieux, alors n'hésitez pas à exprimer vos sentiments et vos points de vue. Prenez clairement position sur les questions qui vous touchent, vous, votre entreprise et vos clients. Par exemple, si vous pensez que davantage de femmes devraient accéder aux postes de direction, partagez un article qui soutient votre opinion. Les dirigeants technologiques américains peuvent aussi être audacieux sur les questions de visas professionnels pour les citoyens étrangers.

Soyez bref. Les gens tirent des conclusions hâtives et passent à autre chose si vous ne captez pas rapidement leur attention. Selon mon expérience, les posts de contenu édité doivent faire en moyenne deux ou trois phrases sur Google+ et Facebook et 100 caractères sur Twitter. Pour le contenu créé, la fourchette varie de 500 à 1000 mots.

Ayez bon esprit. Avoir bon esprit, c'est être une personne aimable et respectable qui fait ce qu'il faut comme il faut. Partagez les posts des autres, faites des commentaires positifs et intelligents, et proposez des ressources et des solutions. Chaque post, en particulier lorsqu'il s'agit de contenu édité, doit comporter un lien, qui renvoie à la source en signe de reconnaissance, permet aux lecteurs d'apprendre davantage et accroît votre visibilité et votre popularité sur les blogs et les sites Web.

Soignez la forme. Chaque post doit comporter quelque chose d'agréable à regarder, une photo, un graphique ou une vidéo. Si vous avez plus de quatre paragraphes, essayez de faire une liste à puces ou à chiffres. Je décroche quand je vois des paragraphes et des paragraphes de texte. Si je veux lire un roman, j'achète un e-book.

Choisissez des titres accrocheurs. Je trouve les posts intitulés «Comment…», «Les 10 premiers…» ou «Le meilleur…» irrésistibles. Ces mots me disent: «Voilà qui va être pratique et utile».

Utilisez des hashtags. Les hashtags relient les posts de personnes du monde entier et donnent une structure à un écosystème qui n'en a pas. Quand vous ajoutez un hashtag à un post, vous dites aux autres que ce post s'inscrit dans un thème partagé. Par exemple #MédiasSociaux sur Google+ relie les posts sur les médias sociaux.

Restez actif. Par «actif», j'entends trois à vingt posts différents (c'est-à-dire non répétés) par jour. C'est un ordre d'idée. Du moment que vos posts sont bons, vous pouvez en partager plus. Mais si vous partagez un ou deux posts nuls par jour, c'est trop. Les outils d'automatisation, comme Buffer, Do Share, Friends+Me, Hootsuite, Post Planner, Sprout Social, Tailwind et TweetDeck peuvent vous aider à planifier et à distribuer, vous permettant ainsi d'organiser les posts d'une journée en 30 minutes.

L'ÉVANGÉLISATION n'est pas de l'autopromotion. Elle consiste à partager le meilleur de ce que vous, votre équipe et votre entreprise produisez avec d'autres qui peuvent en bénéficier. C'est une responsabilité – et une opportunité – qui revient à tous, des ressources humaines au département informatique, de la finance à la gestion, de la direction aux ateliers. Alors développez ces compétences petit à petit. Commencez par un acte d'évangélisation par semaine et progressez jusqu'à plusieurs par jour. Souvenez-vous que c'est un art, et entraînez-vous sans cesse.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes :

GUY KAWASAKI, chef évangéliste de Canva, membre exécutif à la Haas School of Business, à Berkeley, et auteur de «L'Art de se lancer 2.0» (Diateino, 2015).

11th GLOBAL PETER DRUCKER FORUM 2019

www.druckerforum.org

HOFBURG VIENNA

HOME PAGE

REGISTRATION

#GPDF2019

REGISTER NOW 15% Early Bird Discount

NOV 21 & 22, 2019

THE POWER OF ECOSYSTEMS

MANAGING IN A NETWORKED WORLD

Angela Ahrendts
SVP, Apple

Martin Brudermüller
CEO, BASF

Ed Catmull
Co-founder, Pixar

Vint Cerf
Father of the Internet

Amy Edmonson
Professor, HBS

Rahaf Harfouch
Digital Anthropologist

Adi Ignatius
Editor in Chief, HBR

Young Sohn
President Samsung Electronics

Amy Webb
Founder, Future Today Institute

Avivah Wittenberg-Cox
CEO, 20-first

SOYEZ VOTRE MEILLEUR AVOCAT

COMMENT SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE NÉGOCIATION PROFESSIONNELLES AU QUOTIDIEN.

PAR DEBORAH M. KOLB. ILLUSTRATIONS : ROMUALDO FAURA

La plupart des managers expérimentés savent gérer les négociations formelles au bureau – avec leurs clients sur les contrats, avec leur supérieur sur les budgets, avec leur employeur sur la rémunération. Mais qu'en est-il de toutes les opportunités de négociations informelles qui se présentent ? Savez-vous reconnaître et saisir les occasions d'obtenir un meilleur poste, de modifier une situation intenable, ou de vous assurer que l'on vous attribue le mérite du travail supplémentaire que vous fournissez ?

Pendant les trente-cinq années au cours desquelles j'ai étudié la négociation et coaché des cadres, j'ai constaté que de nombreuses personnes ne le savent pas. Examinons les exemples suivants :

Charlotte, une responsable commerciale, a appris par le bouche-à-oreille qu'un poste régional se libérait et a souhaité postuler. Mais elle avait aussi entendu dire qu'un autre candidat, que le président de division connaissait bien, était pressenti pour le poste. Elle se demandait comment entrer dans la course.

Kevin, un directeur de la communication, est intervenu dans une autre division pour l'aider à garder un client important : son pitch efficace lui a valu un véritable plébiscite. Les membres de cette division n'ont pas tardé à le solliciter sans cesse. Il ne savait pas très bien comment dire non.

Marina, la directrice financière d'une division au chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars et appartenant à un grand groupe industriel avait été promue à son poste deux ans auparavant. Elle avait été relocalisée au siège – condition indispensable pour occuper le poste – et avait emmené son mari et ses enfants avec elle, mais ceux-ci ne s'y plaisaient pas et voulaient rentrer « chez eux ». Elle sentait qu'il lui fallait choisir entre son travail et sa vie de famille.

Naturellement, ces professionnels (dont les prénoms ont été changés) étaient tous trois contrariés. Négocier pour soi-même peut être beaucoup moins confortable que de négocier en tant qu'agent de son entreprise, surtout lorsqu'il faut le faire en dehors du cadre classique d'un recrutement ou d'un processus d'évaluation. Davantage d'émotions sont en jeu ; il est souvent difficile de savoir exactement ce que l'on veut ou comment engager la conversation ; et l'échec coûte

LES OPPORTUNITÉS DE NÉGOCIER NE SONT PAS TOUJOURS ÉVIDENTES, SURTOUT SI L'ON N'A JAMAIS PENSÉ À DEMANDER QUOI QUE CE SOIT PAR LE PASSÉ. MAIS CERTAINES SITUATIONS APPELLENT LA NÉGOCIATION.

plus cher. Dans certaines entreprises, défendre ses propres intérêts peut être synonyme de revendiquer ou de ne pas avoir « l'esprit d'équipe ». Cela peut être particulièrement vrai pour les femmes, qui sont parfois victimes de ce que les chercheurs appellent « le coût social de la demande ». Et dans certains cas, les questions que vous voulez évoquer risquent de bouleverser les façons de travailler établies.

Mais les cadres se font du tort s'ils ignorent les opportunités quotidiennes d'obtenir de meilleurs postes, objectifs ou mesures de performances ; davantage de ressources ou de flexibilité ; ou un salaire plus élevé. J'ai constaté que les négociations de ce type, que j'appelle négociations « avec un petit n », comptent tout autant que les négociations formelles « avec un grand N ». Elles peuvent mener au succès et à l'épanouissement professionnels et ont également le pouvoir de susciter un changement positif dans l'entreprise.

Nous avons donc tous besoin d'une stratégie pour des négociations au quotidien qui nous permettront non seulement de réussir mais aussi de conserver toute l'estime de nos supérieurs et de nos collègues. Je conseille aux personnes avec lesquelles je travaille de se concentrer sur quatre étapes : reconnaître, préparer, lancer et naviguer.

RECONNAÎTRE

Les opportunités de négocier ne sont pas toujours évidentes, surtout si l'on n'a jamais pensé à demander quoi que ce soit par le passé. Mais certaines situations courantes appellent la négociation. Par exemple, si vous répondez « oui » à une demande d'aide ou de tâche alors que vous avez envie de dire « non », c'est l'occasion de négocier quelque chose en retour.

Lorsqu'on vous demande de prendre une nouvelle initiative, avec les risques qu'elle comporte, c'est l'occasion de négocier un soutien. Si votre charge de travail s'alourdit au-delà du raisonnable et empiète sur votre vie de famille, c'est l'occasion de négocier davantage de ressources ou de revoir l'étendue de votre fonction. Cependant, vous devez choisir vos combats. La question doit être importante pour vous, mais le résultat souhaité doit non seulement vous être bénéfique à titre personnel, mais l'être aussi à l'entreprise grâce à l'augmentation de votre productivité et de votre engagement et aux nouvelles normes culturelles qui permettront à vos collègues d'accomplir la même chose. La décision de négocier ne doit pas être prise à la légère.

Au départ, Marina n'a même pas envisagé de discuter avec son supérieur, Robert, le directeur financier de la société, d'un arrangement qui lui permettrait à la fois de conserver son travail et de vivre avec sa famille. Elle était obnubilée par tous les obstacles – absence de précédent, résistance présumée – et n'a jamais imaginé de scénario idéal. Avant même d'avoir entamé la négociation, elle s'avouait vaincue.

Kevin a d'abord pensé qu'il devait répondre par oui ou par non aux sollicitations continuelles de l'autre division, au lieu de réfléchir à une solution consistant à dire « oui-et » : oui, il ferait le travail, et pour bien le faire il aurait besoin que son patron élargisse officiellement sa mission de façon à inclure ces nouvelles responsabilités.

PRÉPARER

La préparation est essentielle à toute négociation. Mais comment pouvez-vous vous préparer à une négociation informelle à laquelle votre interlocuteur ne s'attend pas ?

Premièrement, recueillez de bonnes informations. Plus vous serez au fait de ce que les autres ont demandé et obtenu au travail, plus vous serez à l'aise pour élaborer votre propre négociation. Marina ne pensait pas que son entreprise ait jamais permis à quiconque de remplir une fonction au siège depuis un autre bureau, mais elle a décidé de le vérifier. Elle a

OBJECTIONS ET PARADES

► **LORSQU'UN NÉGOCIATEUR NE VEUT PAS VOUS DONNER CE QUE VOUS DEMANDEZ,** il adopte souvent une position offensive. Ne soyez pas sur la défensive. Orientez la conversation de façon à la ramener sur la bonne voie.

► **LORSQU'IL MET EN DOUTE VOS APTITUDES:** «Je ne crois pas que vous soyez prêt.» Corrigez son impression: «Je comprends pourquoi cela peut sembler être le cas. Mais voici ce qui, dans mon expérience, indique pourquoi je suis capable d'y parvenir…»

► **LORSQU'IL RABAISSE VOS IDÉES,** les considérant déraisonnables: «Cela ne marchera jamais.» Détournez son attention vers la solution: «Qu'est-ce qui pourrait être un arrangement raisonnable?»

► **LORSQU'IL RÉCLAME DE LA COMPASSION:** «Ce groupe traverse une période tellement difficile en ce moment.» Creusez plus profondément: «Qu'est-ce qui vous préoccupe vraiment? Que puis-je faire pour apaiser ces préoccupations?»

► **LORSQU'IL CRITIQUE VOTRE APPROCHE:** «C'est une requête déplacée.» Demandez des précisions: «Pouvez-vous m'aider à comprendre pourquoi?»

► **LORSQU'IL VOUS FLATTE:** «Vous êtes si doué à votre poste!» Inversez les rôles: «Si vous étiez à ma place, que feriez-vous?»

► **AUTRE PARADE,** qui fonctionne contre presque n'importe quelle objection: interrompre la conversation en restant assis en silence pendant un court instant, avant de se lever ou d'aller chercher un verre d'eau. Des recherches montrent que, lorsque vous suspendez l'action, votre interlocuteur revient rarement à la même position de négociation, et que la pause peut mener à des ouvertures.

appris qu'un cadre avait bien été autorisé à travailler à distance pendant six semaines pendant lesquelles il avait pu s'occuper d'une personne malade dans sa famille. Lorsqu'elle s'est renseignée autour d'elle, Charlotte a appris que son entreprise commençait tout juste à réfléchir à une recrue pour le poste régional; l'autre candidat n'avait pas encore la mainmise sur le job en question.

Il vous faut aussi des renseignements sur les parties avec lesquelles vous allez négocier. Comment aiment-elles recevoir les nouvelles ou les requêtes particulières? Veulent-elles être prévenues longtemps à l'avance? Veulent-elles que vous leur présentiez une solution ou en chercher une avec vous?

Ce n'était pas Robert qui avait recruté Marina ; en fait, ils avaient travaillé moins d'un an ensemble. Mais elle savait qu'il avait tendance à être réfractaire aux idées et aux pratiques non conventionnelles; il aimait que les choses soient faites selon l'usage. Elle a donc compris qu'elle devrait entamer sa négociation lentement et s'attendre à un refus. Charlotte s'est également rendu compte assez tôt que la tâche serait ardue, car Michael, le président de division, avait déjà un favori en tête, mais elle s'est renseignée autant qu'elle le pouvait sur les conditions requises pour le poste et les qualités auxquelles Michael accordait le plus d'importance chez ses employés, ainsi que sur son style de prise de décision.

Deuxièmement, positionnez-vous. L'interdépendance nous donne une raison de négocier. Alors, regardez en quoi votre travail permet à votre interlocuteur et aux autres de réussir; cela vous aidera à discerner ce qu'il aime chez vous et à vous estimer à votre juste valeur. Marina savait que Robert appréciait le travail qu'elle avait fait dans sa division. Elle avait réussi à augmenter sensiblement les bénéfices, mené une négociation difficile avec le personnel, supervisé une acquisition importante et farouchement œuvré pour la réduction des coûts. Robert étant nouveau dans la société, elle faisait aussi le lien entre lui et les leaders de sa grande division. Tout cela lui donnait un avantage.

Pour réfléchir à votre proposition de valeur et à votre position de négociation relative, vous pouvez aussi définir votre Mesore, MEilleure SOlution de REchange (de l'anglais BATNA – Best Alternative To a Negotiated Agreement – utilisé par Roger Fisher et William Ury dans leur livre «Comment réussir une négociation»), et celle de votre interlocuteur. La Mesore de Kevin était de cesser de faire des heures en plus pour l'autre division et de s'en tenir à son «emploi principal» ; ses collègues et son patron avaient une moins bonne Mesore, car ils n'avaient personne d'aussi adéquat que Kevin pour faire le travail en question. La Mesore de Marina n'était pas très intéressante: elle ne voulait pas vivre loin de sa famille, et elle n'était pas sûre de pouvoir trouver dans son ancienne ville un aussi bon job que celui qu'elle avait. Mais la Mesore de son patron n'était pas bonne non plus. A première vue, personne n'était susceptible de la remplacer à son poste ni de réussir aussi bien qu'elle.

Troisièmement, offrez des options. Les négociations requièrent de la créativité. Lorsque vous présentez de nombreuses idées, vous engagez la négociation d'une façon qui encourage l'autre partie à participer. Vous ne devez pas vous fixer sur une solution unique qui fonctionne pour vous. Pensez plutôt à ce qui compte pour l'autre et trouvez de multiples moyens de vous satisfaire tous deux.

Développer des options vous aide à réfléchir aux bonnes raisons que votre interlocuteur pourrait avoir de dire non à un arrangement que vous proposez. Celles-ci sont secrètement présentes dans toute négociation.

Charlotte savait, d'après les informations qu'elle avait recueillies, que Michael serait probablement rebuté par sa jeunesse et son inexpérience par rapport à son candidat favori, et qu'il lui suggérerait d'acquérir plus d'expérience dans sa fonction actuelle avant d'en assumer une autre. Elle a donc élargi ses propositions, offrant d'occuper la fonction en tant qu'intérimaire

pendant une période limitée, avec des niveaux de performance clairs, ou de saisir une autre opportunité de développement qui la mettrait plus sûrement sur la voie du leadership.

Marina était sûre que Robert serait préoccupé à l'idée de rompre avec la tradition, de supporter le surcoût d'un arrangement flexible et de perdre contact avec elle et sa division. Elle a donc écarté les idées qui renforceraient ces craintes – comme travailler depuis chez elle et se rendre au siège uniquement pour les réunions – et s'est concentrée sur celles qui les apaiseraient, comme partager son temps entre son ancien bureau dans sa division et le siège. Elle a également créé une feuille de calcul des dépenses estimées. Non seulement ces préparatifs lui ont donné confiance en elle, mais ils l'ont aidée à comprendre le point de vue de Robert et mise dans le bon état d'esprit pour travailler à une solution commune.

LANCER

Le désir de s'engager dans des négociations au quotidien est forcément différent chez les parties concernées. L'une a un problème ou voit une opportunité; ce n'est probablement pas le cas de l'autre, qui s'attend à ce que rien ne change. Comment pouvez-vous passer d'une interaction normale à une négociation collaborative plutôt que combative ?Commencez par rendre votre valeur visible. Lorsqu'elle a décidé d'aller voir Robert à propos de ses difficultés à concilier travail et vie de famille, Marina n'a pas abordé la conversation sous cet angle. Elle a d'abord passé en revue ses résultats depuis leur dernier entretien et l'a informé de sa récente acquisition. Ce n'est qu'ensuite qu'elle a mentionné son problème et commencé à faire part de ses idées pour le résoudre.

Si l'autre partie se ferme, vous pouvez essayer plusieurs tactiques. Par exemple, vous pouvez rassembler des alliés qui attesteront de votre valeur et encourageront votre interlocuteur à négocier avec vous. Comme elle ne connaissait pas très bien Michael, Charlotte a demandé à un autre leader de la division de vanter ses qualités ainsi que ses contributions à la société.

Vous pouvez choisir une autre approche en reconnaissant et en examinant au moins une des bonnes raisons qu'a votre interlocuteur de dire non pour prouver que vous avez réfléchi à son point de vue. Souvent, la réponse sera : « En effet, c'est ce qui me préoccupe », ce qui ouvrira la voie à une conversation sur cette question. C'est la méthode que Marina a choisie. La crainte la plus légitime de son patron était qu'elle perde contact avec la division. Elle lui a donc donné l'opportunité d'en parler en disant : « Je vois en quoi cela pourrait vous inquiéter. C'est pourquoi j'ai pensé à la possibilité d'avoir deux bureaux. »

Vous pouvez aussi avancer une Mesore, mais vous devez le faire avec précaution, de façon à ce que cela ne soit pas perçu comme une menace. Vous pouvez mentionner la vôtre, puis la retirer. Par exemple, Marina pourrait avoir dit à Robert qu'elle recevait des appels de chasseurs de têtes (ce qui était vrai), mais elle a rapidement indiqué qu'elle s'engageait à rester dans la société s'ils parvenaient tous deux à élaborer un plan. Pour aider votre interlocuteur à prendre conscience de sa propre Mesore, posez une question telle que : « A votre avis, que se passera-t-il si nous n'avons pas cette conversation ? »

NAVIGUER

Une fois que vous avez persuadé l'autre partie de s'engager dans la négociation, vous devez aborder la conversation dans un esprit ouvert. Les propositions que vous êtes prêt à faire ne sont que les points de départ d'un accord. Trois types de questions peuvent vous aider tous deux à mettre sur pied un plan qui fonctionne pour tout le monde.

Les questions testant une hypothèse commencent par « et si » et vous permettent d'énoncer des idées, générales ou précises, et de solliciter une réaction. Par exemple, Marina a demandé à Robert : « Et si j'avais deux bureaux ? Comment cela fonctionnerait-il ? » Au fur et à mesure que la discussion a progressé, elle est entrée davantage dans les détails : « Et si nous partagions un agenda commun, de sorte que vous sachiez exactement où je suis et quand ? Et si vous aviez l'opportunité de participer à certaines réunions de division ? » Kevin a, lui aussi, posé avec succès ce genre de questions dans ses conversations avec ses collègues de l'autre division. Lorsqu'il a demandé : « Et si je ne pouvais pas faire ce travail ? », il a découvert qu'ils seraient complètement démunis et qu'ils étaient donc prêts à le soutenir dans ses négociations avec sa supérieure, Dorothy, à propos d'une prise de responsabilité officielle dans leur domaine.

Les questions de réciprocité impliquent des scénarios « si-alors » et renforcent la notion de transaction dans la négociation : « Si j'accepte de faire X, alors que

POUR VOUS PRÉPARER À UNE NÉGOCIATION INFORMELLE À LAQUELLE VOTRE INTERLOCUTEUR NE S'ATTEND PAS, RECUEILLEZ DE BONNES INFORMATIONS, POSITIONNEZ-VOUS ET, ENFIN, OFFREZ DES OPTIONS.

UNE FOIS QUE VOUS AVEZ PERSUADÉ L'AUTRE PARTIE DE S'ENGAGER DANS LA NÉGOCIATION, VOUS DEVEZ ABORDER LA CONVERSATION DANS UN ESPRIT OUVERT. VOS PROPOSITIONS NE SONT QUE LES POINTS DE DÉPART D'UN ACCORD.

ferez-vous?» Marina a eu recours à ce type de question pour tâter le terrain auprès de son patron à propos des coûts: «Si nous tombons d'accord sur le principe des deux bureaux, de quoi d'autre aurez-vous besoin?» Finalement, ils ont décidé qu'elle paierait la relocalisation inverse, mais que la société absorberait les frais de déplacement courants. Lorsque Kevin est allé voir Dorothy, son scénario si-alors était le suivant: «Si je travaille régulièrement pour l'autre division, voici comment cette activité pourrait s'intégrer à ma nouvelle fonction, plus large, de directeur principal.»

Les questions circulaires, qui donnent et recueillent des informations simultanément, garantissent une conversation collaborative, et non antagoniste. Elles mettent l'accent sur la relation entre votre interlocuteur et vous, et soulèvent souvent d'autres questions, plus profondes. Charlotte savait que, si elle se contentait de demander le poste qu'elle voulait, elle mettrait Michael dans une position inconfortable. Elle a donc posé des questions circulaires, telles que: «Quels sont les critères pour réussir à ce poste?» Michael a alors réfléchi de façon plus approfondie à ce qu'il cherchait, ce qui a ouvert le processus à davantage de candidats. Avec Robert, Marina a eu recours à des questions circulaires comme: «Qu'est-ce qui vous préoccupe vraiment?» et « Que puis-je faire pour apaiser ces préoccupations?» Il est apparu qu'il craignait que le plan n'échoue parce qu'elle risquait de trouver les trajets constants trop pénibles. «Je lui ai promis que, si cela arrivait, nous trouverions une solution, même s'il s'agissait d'une stratégie de sortie, dit-elle. Il ne se retrouverait pas le bec dans l'eau.» Elle a également proposé qu'ils se mettent d'accord sur le principe des deux bureaux pour une période d'essai de six mois et qu'ils évaluent ensuite les résultats ensemble.

CES CADRES ont tous trois réussi leurs négociations. Marina et sa famille sont retournées chez elles, mais elle a gardé son job. L'arrangement sur la base de deux bureaux a fonctionné, si bien que Robert a accepté de le rendre permanent, créant ainsi un précédent permettant aux cadres supérieurs d'être basés là où ils pouvaient être le plus efficaces et les plus utiles à la société – pas nécessairement au siège. Le poste de Kevin a été restructuré pour inclure davantage de personnel, de façon à ce qu'il puisse travailler avec ses nouveaux clients. Charlotte a obtenu le poste de responsable régionale et invité Michael à être plus explicite sur les critères de promotion dans sa division.

Les négociations de tous les jours obligent souvent à sortir de sa zone de confort et à remettre en question les pratiques établies. Mais tous les témoignages indiquent qu'elles en valent la peine – pour vous et pour votre entreprise.

À PROPOS DE L'AUTEURE

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteure occupait les fonctions suivantes :

Deborah M. Kolb, professeure titulaire de la chaire Deloitte Ellen Gabriel for Women in Leadership (Emerita) et cofondatrice du Center for Gender in Organizations au Simmons College School of Management. Coauteure, avec Jessica L. Porter, de «Negotiating at Work: Turn Small Wins into Big Gains» (Jossey-Bass, 2015).

STRATÉGIE DE CAMPAGNE POUR VOTRE CARRIÈRE

QUELQUES LEÇONS PRATIQUES À EMPRUNTER AUX HOMMES POLITIQUES EN CAMPAGNE.

PAR DORIE CLARK. ILLUSTRATIONS : OLIMPIA ZAGNOLI

En 2012, la campagne pour les élections présidentielles américaines nous avait infligé son lot habituel de spots agressifs, de débats clivants et de petites déclarations anodines mais montées en épingle. Ce n'est pas un hasard si être accusé de « faire de la politique politicienne » résonne comme une insulte. En tant que consultante en stratégie d'entreprise ayant occupé des postes à responsabilité (conseillère pendant la campagne présidentielle de Howard Dean, ou lors de celle de l'ancien ministre du Travail des Etats-Unis Robert Reich au poste de gouverneur du Massachusetts, ou encore de l'ancien gouverneur Deval Patrick), je crois néanmoins que les managers peuvent et devraient tirer des leçons des hommes et femmes politiques en campagne afin de se donner toutes les chances de réussite professionnelle.

L'idée n'est pas de se muer en un décideur machiavélique car, à la longue, manipuler ou se servir des autres finit par se retourner contre soi. Prendre le temps de construire des relations authentiques, améliorer ses compétences professionnelles et apporter aux autres une réelle valeur peut au contraire permettre de mener une « politique professionnelle » intègre. Prenez exemple sur la fine fleur du monde politique : fixez des objectifs clairs, gagnez des supporters à votre cause, construisez et exercez une influence, puis avancez sans relâche pour atteindre vos ambitions. En bref, vous pouvez concevoir un plan de campagne pour votre carrière.

Etudions le cas des candidats à la présidentielle de 2012. Barack Obama et Mitt Romney partageaient la même ambition suprême – remporter les élections en novembre – et s'étaient tous deux lancés dans ce projet longtemps auparavant. Presque dès la fin de la course à la présidentielle de 2008, leurs équipes de campagne avaient commencé à se préparer pour 2012, calculant le taux de participation attendu et estimant le nombre de votes nécessaires pour l'emporter. Leurs équipes

ME
GO
!
GO
Yes
DO
YES

avaient également élaboré, mois par mois, les actions précises à mener pour y parvenir, jusque dans les moindres détails : le nombre de bénévoles à recruter dans chaque zone géographique, le montant des fonds de campagne à lever, le nombre d'électeurs à démarcher à domicile…

Vous pouvez avoir quelques réticences à l'idée de fixer et d'atteindre vos objectifs de carrière de cette façon. Après tout, les missions quotidiennes qui sont les vôtres dans le cadre de votre travail prennent probablement déjà tout votre temps. Et puis, avez-vous vraiment besoin d'être aussi calculateur ? Travailler dur ne devrait-il pas constituer une preuve suffisante ? Mais ces questions pourraient très bien être celles d'un responsable politique prétendant se dispenser de toute stratégie de campagne, sous prétexte que les électeurs reconnaissent déjà ses mérites. Malheureusement, cela ne fonctionne pas comme ça. « Les entreprises sont par essence des entités politiques et quiconque fait fi de cette réalité perd le pouvoir », expliquent Linda Hill et Kent Lineback dans leur ouvrage « Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader ». Le succès n'est au rendez-vous que si vous identifiez le but que vous voulez atteindre et que vous élaborez un plan pour y parvenir.

LA PREMIÈRE ÉTAPE DANS LA CRÉATION D'UN PLAN DE CAMPAGNE DE CARRIÈRE EST D'IDENTIFIER VOTRE OBJECTIF, MÊME S'IL EST PROVISOIRE.

C'est ce qui s'est passé pour Lenny Achan, qui avait commencé sa carrière comme infirmier au centre hospitalier Mount Sinai, à New York. Il travaillait de nuit et avait décidé de devenir cadre supérieur dans le secteur de la santé. Il a alors commencé à élaborer son plan. « J'ai prérédigé mes CV pour les cinq ou dix prochaines années, de sorte qu'en 2002, j'en avais un de prêt pour 2012 », se souvient-il. « J'ai énuméré les formations que j'aurais suivies entre-temps, les comités auxquels j'aurais siégé et ce que j'aurais fait pendant mes loisirs. Je l'ai mis par écrit pour avoir un objectif à atteindre. »

Cet exercice obligeait Lenny à rechercher, en détail, les compétences et les relations des personnes qu'il voulait imiter, et à identifier les divergences entre leurs expériences et la sienne. Quand il s'est rendu compte que les cadres supérieurs de la filière hospitalière devaient disposer d'un solide bagage dans le domaine financier, il a postulé à un emploi administratif qui lui permettrait de démontrer son expérience dans la gestion d'un compte d'exploitation. « Je voyais quelles étaient les pièces manquantes du puzzle, parce que j'en connaissais la finalité », dit-il.

Son plan de campagne l'a aidé à élargir ses perspectives. « On met ainsi l'accent sur la vision stratégique à long terme plutôt que sur de la tactique à court terme, dit-il. Il ne s'agit pas d'obtenir une promotion parce que je veux plus d'argent dans un an ou deux, mais plutôt de savoir à quoi ressemblera ma carrière dans dix ans. » A 35 ans, Lenny est ainsi devenu directeur de la communication de Mount Sinai.

CHOISISSEZ VOS JALONS

La première étape dans la création d'un plan de campagne de carrière est d'identifier votre objectif, même s'il est provisoire. Vous pouvez mettre à jour périodiquement votre plan ou prérédiger un « futur » CV en fonction de vos changements d'objectif. Pour l'instant, fixez-vous un but et lancez-vous. Vous pouvez chercher à obtenir une promotion, à vous faire éditer ou à décrocher une place pour votre start-up dans un incubateur en vue.

Vous aurez besoin de noter les dates butoirs que vous considérez comme essentielles. Ces jalons peuvent inclure des revues annuelles de performance, des délais d'inscription (pour suivre des études supérieures, passer des concours ou obtenir des bourses) ou les délais de réalisation des projets de votre entreprise auxquels vous aimeriez participer. Il est utile d'imprimer chaque mois des plannings allant jusqu'à la date d'accomplissement de votre objectif. Ensuite, commencez votre rétroplanning, comme le font les équipes politiques travaillant sur les campagnes.

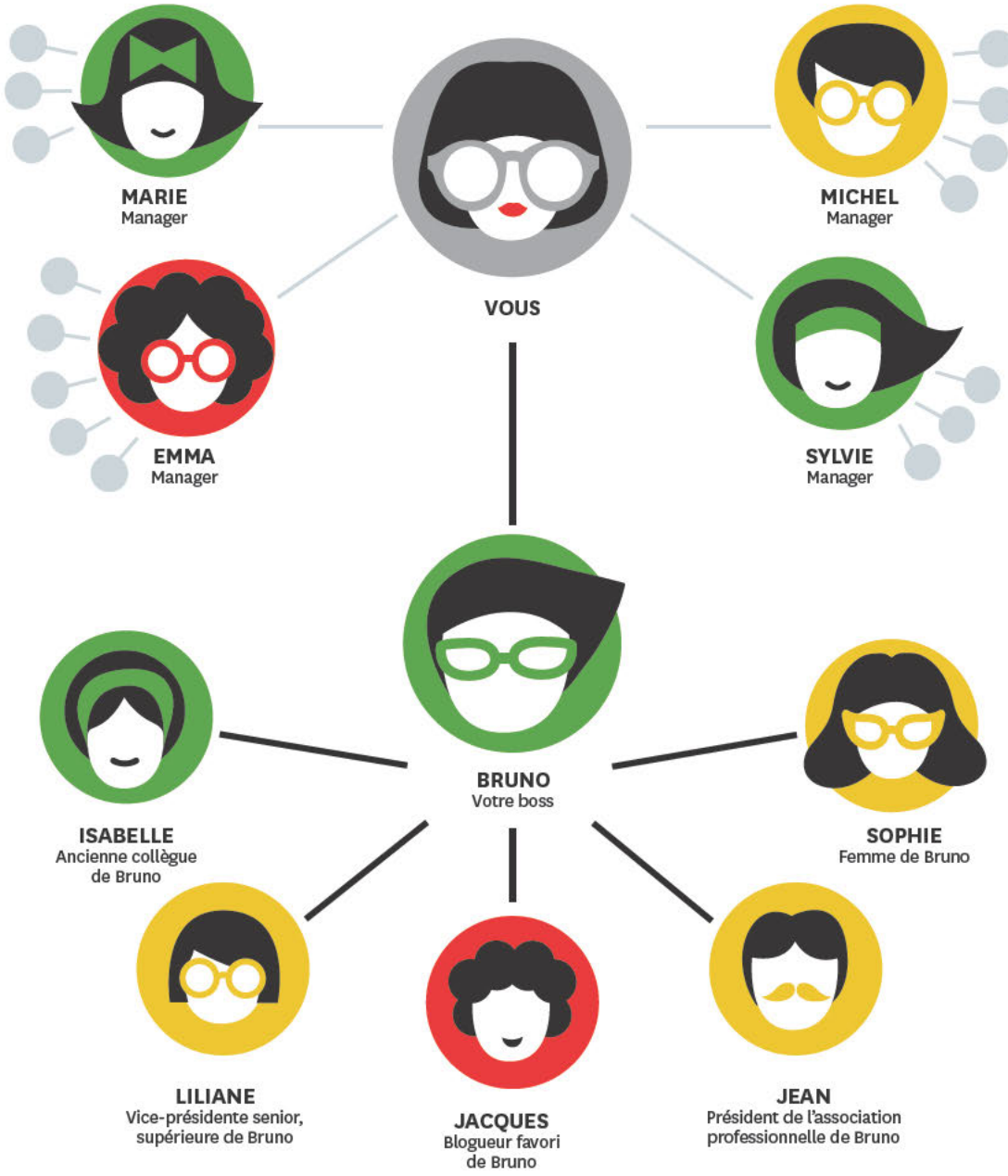
ÉTABLISSEZ UN PROGRAMME

L'ordre du jour que vous vous fixez est au cœur de votre plan de campagne de carrière. Mais comment identifier les mesures à prendre ? Un dirigeant a décidé de calquer son action sur les parcours de personnes qu'il admirait. Si ces individus avaient été stagiaires à la Maison-Blanche, il se serait fixé comme objectif d'en faire partie. Si ces modèles avaient été marathoniens, il se serait astreint à un programme d'entraînement. Son plan pour élaborer son CV a fait des merveilles, il a réussi et il est aujourd'hui très apprécié dans son secteur. Mais, si vous préférez une version moins extrême, vous pouvez vous en tenir à des entretiens informatifs, pour en savoir plus sur l'expérience dont vous aurez besoin. Faites preuve également d'une certaine souplesse. Un politicien expérimenté sait comment se gravissent les échelons d'une carrière : de conseiller municipal, on devient maire, puis gouverneur. Mais il ne ferme pas pour autant la porte aux opportunités (si le sénateur X prend un poste au sein d'un cabinet, le sénateur Y sera nommé en remplacement, ce qui

CARTOGRAPHIE DU POUVOIR ET PLAN DE CARRIÈRE

Pour créer une cartographie du pouvoir

- **INDIQUEZ** les relations entre les personnes qui peuvent exercer une influence sur votre carrière, puis celles qui, à leur tour, influencent le plus ces personnes.
- **AFFECTEZ** un code de couleur à chacune selon la relation que vous entretenez avec elle : **vert** pour un lien étroit, **jaune** pour un lien lâche, **rouge** pour une absence de lien.
- **IMAGINEZ** que vous deviez emporter l'assentiment de cinq hauts managers : Bruno, Emma, Marie, Michel et Sylvie.
- **COMMENCEZ** par les personnes qui influencent Bruno, votre patron direct, comme indiqué ci-dessous.
- **DRESSEZ** ensuite une cartographie du pouvoir pour chacun des autres managers en élargissant aux cercles proches.



signifie que lui-même peut se porter candidat au remplacement de ce dernier).

Les candidats se réservent toujours du temps pour se préparer aux débats, passer en revue les politiques actuelles et s'entraîner à la prise de parole en public. Et vous devriez les imiter si vous voulez cultiver certaines de vos compétences. Profitez au maximum de votre temps libre. Ayant remarqué que savoir former les autres avec efficacité était important pour un cadre de la filière santé, Lenny a repris ses études pour obtenir un diplôme de troisième cycle en pédagogie. « J'avais le temps le week-end, j'ai donc fait des recherches jusqu'à ce que je trouve un programme d'enseignement qui me convienne », dit-il. Si l'obtention d'un doctorat est nécessaire pour atteindre votre objectif, autant vous préparer dès maintenant pour votre admission.

La solution est parfois de travailler pendant son troisième cycle, mais on peut souvent acquérir des compétences en combinant courts cursus ciblés et efforts personnels. « Je me suis constitué ma propre expérience dans le domaine des médias sociaux : j'ai travaillé en dehors de mes horaires de bureau sur la réalisation d'une application permettant d'économiser l'énergie des téléphones portables, et cela m'a finalement valu une promotion », explique Lenny. « Quand j'ai conçu ma première application, j'ai dépensé une somme d'argent rondelette, mais, comme dans le cas d'un diplôme d'études supérieures, ce sont des choses que je n'aurais jamais pu apprendre à l'école », dit-il. Ses patrons à Mount Sinai ont été intrigués quand ils ont découvert sa passion. A cette époque-là, il travaillait déjà sur sa deuxième application et ils lui ont rapidement proposé le poste de vice-président du digital et des médias sociaux, ce qui lui a permis ensuite de prendre en charge tout le marketing de l'établissement.

Comme Lenny, vous pouvez déterminer dans quel sens orienter votre carrière en appliquant trois préceptes simples :

• **Identifiez** les compétences acquises par ceux qui ont réussi à atteindre le même type d'objectif que celui que vous vous fixez.

IL NE FAUT PAS PASSER À CÔTÉ DE CEUX QUI EXERCENT UNE INFLUENCE INDIRECTE. IDENTIFIEZ LES PERSONNES DONT L'OPINION COMPTE RÉELLEMENT POUR VOTRE PATRON : ÉPOUSE, COLLÈGUE…

• **Définissez** les compétences que vous pouvez acquérir indépendamment par vous-même. Pour le reste, essayez d'évaluer le temps qu'une formation supérieure pourrait vous prendre.

• **Intégrez** votre plan de développement de compétences dans votre plan d'action.

CIBLEZ LES PERSONNES INFLUENTES

Le réseau de connaissances dont on dispose est d'une importance capitale pour le succès d'une carrière politique ou professionnelle. Quand je travaillais dans le New Hampshire pour Howard Dean, celui-ci assistait sans sourciller à des réunions interminables, car il cherchait à s'attirer les faveurs des responsables locaux qui contrôlaient les votes dans leurs petits fiefs à l'intérieur de cet Etat. De même, lorsque Chris, un professionnel de la finance qui travaillait dans une société figurant dans le classement Fortune 500, a tenté d'obtenir une promotion au poste très convoité de vice-président, il s'est rendu compte que sa nomination ne tenait pas à la décision de son seul patron, mais à celle de tout un comité au grand complet. « S'il y a vingt postes de vice-président à pourvoir et cinquante candidats, il faut que des personnes qui ont envie de vous voir à ce poste votent pour vous », explique-t-il. « Si vous voulez être le numéro 20 au lieu du numéro 21, vous devez vous assurer d'avoir le soutien nécessaire. »

Chris s'est alors retroussé les manches. Il a imprimé les biographies des vice-présidents publiées sur le site Internet de son entreprise et leur a affecté une couleur : vert pour ses alliés, jaune pour les personnes qu'il connaissait de loin et rouge pour les personnes avec lesquelles il n'avait jamais été en contact. « Il y avait beaucoup de rouge sur la page », se souvient-il. Cela devait changer. « Si je disais quelque chose en réunion, je voulais qu'ils se souviennent que c'était Chris qui s'était exprimé, et pas seulement le type du service finances. »

Au-delà de ceux qui détiennent le pouvoir, il ne faut pas passer à côté de ceux qui exercent une influence indirecte. Identifiez une personne dont l'opinion compte réellement pour votre supérieur : son épouse, un collègue d'un autre service, un ancien collègue de travail, peut-être son blogueur préféré. Les hommes politiques ont compris depuis longtemps que l'influence s'exerce parfois de façon incidente et conçoivent leurs stratégies de campagne de manière à tirer parti de ce pouvoir indirect. Il suffit pour s'en convaincre de voir comment la campagne menée par les partisans du mariage homosexuel leur a permis d'en obtenir la légalisation dans l'Etat de New York. Les partisans du mariage homosexuel savaient qu'ils devraient vaincre l'hostilité des républicains sur ce sujet, avait rapporté le « New York Times ». Ils ont décidé de recruter de riches donateurs républicains

ayant des homosexuels dans leur entourage familial et ils les ont laissés faire le travail de lobbying à leur place. Parfois, il suffit d'envoyer le bon messager.

Enfin, il est essentiel d'adhérer et de participer à des groupes influents, comme un homme politique susceptible de chercher le soutien du comité d'entraide local ou de l'association des anciens combattants. Réfléchissez aux groupes qui vous aideront à prendre contact avec les personnes que vous souhaitez rencontrer, qu'il s'agisse de clients potentiels, de membres du top management de votre entreprise ou de leaders d'opinion de l'industrie, et évitez de contracter des engagements qui vous feront perdre du temps ou ne vous apporteront qu'un retour sur investissement très limité.

Voici quelques astuces pratiques pour repérer qui peut vous aider dans votre plan de carrière :

• **Dessinez** une cartographie du pouvoir où vous indiquerez par des cercles les personnes exerçant la plus grande influence sur votre carrière, puis celles qui, à leur tour, influencent le plus ces personnes (voir l'encadré « Cartographie du pouvoir et plan de carrière»).

• **Réfléchissez** à ce que vous pouvez apporter à ces personnes influentes (une expertise, une aide sur un projet, un coup de pouce pour entrer dans un réseau), ainsi qu'aux façons dont vous pourriez cultiver des connaissances ou des compétences uniques qu'elles trouveraient utiles.

• **Faites une liste** des groupes dont vous devriez faire partie parce qu'ils occupent une position dominante ou peuvent vous permettre de nouer des contacts clés.

COURTISEZ LES VOTES

En politique, un adage dit que les électeurs doivent entendre votre nom au moins sept fois avant de s'en souvenir, d'où la profusion de publicités radio, d'autocollants sur les pare-chocs des voitures, de pancartes, de cartes postales... Pour mener votre plan de carrière de façon efficace, il faut que les gens sachent qui vous êtes. Pour la campagne présidentielle de Howard Dean, nous avions mobilisé les électeurs en jouant la carte de la « fête à la maison » : une militante invitait 10 à 20 amis chez elle pour écouter le discours d'un organisateur de la campagne. Cela fonctionnait mieux que le porte-à-porte habituel, parce que nous nous sommes appuyés sur les réseaux sociaux. Bien que la candidature de Howard Dean à la présidence ait finalement été rejetée, la méthode de la « fête à la maison » et l'utilisation des réseaux sociaux se sont avérées très efficaces dans les campagnes, y compris dans celle d'Obama en 2008.

Chris, qui voulait devenir vice-président du département financier, a opéré de la même manière. Il ne s'est pas contenté d'identifier les hauts managers qui pouvaient glisser un mot en faveur de sa promotion : il a construit des relations avec eux, se fixant des objectifs de progression trimestriels. « Je pensais à ce que je pouvais faire pour qu'ils jugent pertinent de passer un quart d'heure en ma compagnie», dit-il. Il s'arrangeait aussi pour participer à des déjeuners lui assurant une bonne visibilité. « Vous vous promenez une semaine avec un vice-président, puis avec un autre la semaine suivante. En un tournemain, vous accédez à un autre vice-président», dit-il. Cette méthode reproduit ce qu'un militant politique efficace peut faire : rencontrer régulièrement des donateurs influents et avoir une liste de leaders d'opinion avec lesquels il souhaite créer des liens. Vous devez également élaborer des stratégies pour que votre nom arrive aux oreilles des personnes figurant dans votre cartographie du pouvoir. Identifiez les médias sociaux sur lesquels elles sont présentes, puis retweetez ou commentez leurs billets. Proposez de prendre la direction d'un des comités d'organismes professionnels dont elles font partie. Le secret est de développer progressivement une certaine proximité et de construire une relation. Enfin, une fois vos contacts clés et vos stratégies d'influence identifiés, il est temps de prendre des rendez-vous et de vous fixer des dates. Qui est disponible pour déjeuner cette semaine? Quand allez-vous soumettre cette proposition de conférence? Votre plan doit inclure tous les éléments clés, des jalons externes (votre revue annuelle) aux objectifs à long terme (l'obtention d'un doctorat) en passant par votre tactique à court terme (proposition de diriger le comité des adhésions).

TOUT CELA vous aidera à créer une feuille de route claire pour atteindre vos objectifs. Le plan de campagne de Chris a finalement payé. Il a obtenu sa promotion. «Dans beaucoup d'entreprises, on vous dit que vous êtes responsable de votre propre carrière, dit-il. Mais les gens ne réalisent pas toujours qu'ils ne prennent pas les bonnes décisions et laissent filer les années.» Vous ne pouvez pas vous permettre de commettre cette erreur. Dans les affaires, quand on dit de quelqu'un qu'il est « politique», c'est encore péjoratif. Mais cela ne devrait pas être le cas. Penser comme un stratège de campagne vous aidera à définir des objectifs clairs, à développer de nouvelles compétences et à établir des relations avec les gens qui comptent. Créer un plan de campagne pour votre carrière vous permet d'avancer vos pions un peu plus chaque jour de façon décisive, pour mieux vous positionner et vous garantir un avenir professionnel radieux.

À PROPOS DE L'AUTEURE

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteure occupait les fonctions suivantes :

Dorie Clark, consultante en stratégie. Auteure de « Reinventing You: Define Your Brand, Imagine Your Future» (traduit en français sous le titre «Se réinventer», éditions Pearson).

APPRENEZ À AIMER LE RÉSEAUTAGE

MÊME LES PERSONNES QUI TROUVENT CELA REBUTANT PEUVENT LE FAIRE EFFICACEMENT.

PAR TIZIANA CASCIARO, FRANCESCA GINO ET MARYAM KOUCHAKI.
ILLUSTRATIONS : RAMI NIEMI

«Je déteste le réseautage.» Nous entendons cela sans cesse de la bouche de cadres ou autres professionnels et d'étudiants en MBA. Ils nous disent que, lorsqu'ils font du réseautage, ils se sentent mal à l'aise et hypocrites – voire sales. Bien que certains individus aient un penchant naturel pour cela – à savoir les extravertis qui aiment l'interaction sociale et s'y épanouissent – beaucoup d'autres, et on les comprend, ont l'impression d'être des lèche-bottes, profiteurs et faux.

Mais, dans le monde d'aujourd'hui, se faire des relations est une nécessité. De nombreuses recherches montrent que les réseaux professionnels multiplient les opportunités de carrière et de business, élargissent et approfondissent les connaissances, améliorent la capacité à innover, accélèrent l'avancement et renforcent le statut et l'autorité. Etablir et entretenir des relations professionnelles améliore aussi la qualité du travail et augmente la satisfaction au bureau.

Lorsque nous avons mené une étude auprès de 165 avocats d'un grand cabinet juridique nord-américain, par exemple, nous avons découvert que leur succès dépendait de leur aptitude à se créer efficacement un réseau à la fois interne (pour se voir confier le choix

de leurs clients) et externe (pour apporter des affaires à leur société). Ceux qui trouvaient ces activités déplaisantes et les évitaient avaient moins d'heures facturables que leurs pairs.

Heureusement, nos recherches montrent que l'aversion pour le réseautage peut être surmontée. Nous avons identifié quatre stratégies pour aider les personnes à changer d'état d'esprit.

1 CONCENTREZ-VOUS SUR L'APPRENTISSAGE

La plupart des gens ont un axe de motivation dominant – ce que les psychologues appellent la mentalité soit de « promotion », soit de « prévention ». Les individus de la première catégorie pensent surtout au développement, à l'avancement et aux accomplissements que le réseautage peut leur apporter, tandis que ceux de la seconde voient celui-ci comme une chose à laquelle ils sont obligés de prendre part pour des raisons professionnelles.

Grâce à des expériences en laboratoire que nous avons réalisées aux Etats-Unis et en Italie avec des étudiants et des adultes en activité, et à un échantillon supplémentaire de 174 avocats du cabinet que nous avons étudié, nous avons documenté les effets de ces deux modes de pensée. Les personnes axées sur la promotion se faisaient des relations parce qu'elles le voulaient et abordaient cette activité avec enthousiasme, curiosité, et l'esprit ouvert face à toutes les possibilités pouvant se présenter. Les personnes axées sur la prévention voyaient le réseautage comme un mal nécessaire et avaient l'impression d'être fausses lorsqu'elles s'y adonnaient, alors elles en faisaient moins souvent et, par conséquent, étaient sous-performantes dans certains aspects de leur travail.

IL EST POSSIBLE DE VOIR LE RÉSEAUTAGE COMME UNE OPPORTUNITÉ D'APPRENDRE, ET NON COMME UNE CORVÉE.

Heureusement, comme Carol Dweck de l'université Stanford l'a montré dans ses recherches, il est possible de changer de mentalité pour aller de la prévention à la promotion, afin de voir le réseautage comme une opportunité d'apprendre et de découvrir et non comme une corvée.

Imaginez, dans le cadre de votre travail, une réception à laquelle vous vous sentez obligé de vous rendre. Vous pouvez vous dire : « Je déteste ce genre de soirée. Je vais devoir faire mon sketch, faire de la lèche et faire semblant d'aimer ça. » Ou vous pouvez vous dire : « Qui sait, ça pourrait être intéressant. Parfois, au moment où l'on s'y attend le moins, on a une conversation qui génère de nouvelles idées et mène à de nouvelles opportunités. »

Si vous êtes introverti, vous ne pouvez pas simplement vous forcer à être extraverti, bien sûr. Mais tout le monde peut choisir quel axe de motivation apporter au réseautage. Concentrez-vous sur les aspects positifs – comment cela va vous aider à élargir les connaissances et compétences requises dans votre travail – et cette activité commencera à vous sembler bien plus utile.

2 IDENTIFIEZ LES INTÉRÊTS COMMUNS

Pour rendre le réseautage plus acceptable, l'étape suivante consiste à vous demander en quoi vos intérêts et vos objectifs s'alignent sur ceux des personnes que vous rencontrez et en quoi cela peut vous aider à forger d'importantes relations de travail. C'est ce que Brian Uzzi, de l'université Northwestern, appelle le « principe des activités partagées ». « Les bons réseaux ne se créent pas via des interactions fortuites, mais grâce à des activités aux enjeux relativement élevés qui vous relient à divers autres », explique-t-il. De nombreuses études en psychologie sociale ont démontré que c'est lorsqu'ils travaillent ensemble sur des tâches requérant la contribution des uns et des autres que les individus créent les liens les plus collaboratifs et les plus durables. En effet, des recherches que l'une d'entre nous (Tiziana Casciaro) a effectuées avec Miguel Sousa Lobo, de l'Insead, ont montré que cette « interdépendance de tâche » peut être une des plus grandes sources d'énergie positive dans les relations professionnelles.

Examinez l'approche adoptée par Claude Grunitzky, « serial entrepreneur » dans le secteur des médias, lorsqu'il a cherché à rencontrer Jefferson Hack, le fondateur de « Dazed & Confused », magazine culturel et musical underground britannique. Comme le décrit une étude de cas de la Harvard Business School réalisée par Julie Battilana, Lakshmi Ramarajan et James Weber, Grunitzky – alors âgé de 22 ans et s'apprêtant à créer sa première entreprise, un magazine de hip-hop urbain à Londres – a appris tout ce qu'il a pu à propos de Hack. « J'ai lu chacune de ses parutions, regardé sur quoi il écrivait et quels genres de groupes il critiquait », s'est rappelé Grunitzky. « Je l'ai tant fait que j'avais l'impression de pouvoir presque comprendre sa personnalité avant de le rencontrer. » Armé de ces connaissances et convaincu que Hack et lui avaient des visions et des aspirations similaires, Grunitzky s'est senti plus à l'aise au moment d'aborder le pape du secteur.

SE SENTIR « SALE » QUAND ON FAIT DU RÉSEAUTAGE, UN SENTIMENT PARTAGÉ

Lors d'une expérience contrôlée, nous avons demandé à 306 adultes travaillant dans différentes sociétés de raconter par écrit des moments où ils ont fait du réseautage, soit pour leur évolution professionnelle, soit pour se faire des amis.

Nous leur avons ensuite demandé de compléter des fragments de mots, comme **W_ _H**, **SH_ _ER** et **S_ _P** – une méthode d'évaluation des préférences subconscientes utilisée pour la première fois par Chen-Bo Zhong, de la Rotman School of Management, et Katie Liljenquist, de la Marriott School of Management.

Les participants qui s'étaient remémoré leur réseautage professionnel ont écrit **«WASH»** (laver), **«SHOWER»** (douche) et **«SOAP»** (savon) – des mots associés à la propreté – deux fois plus souvent que ceux qui s'étaient remémoré leur réseautage social, lesquels avaient plutôt écrit des mots neutres comme **«WISH»** (souhaiter), **«SHAKER»** (shaker) et **«STEP»** (marche).

Autrement dit, même s'ils voyaient le réseautage pour sortir et se faire des amis de façon positive, la plupart des participants portaient un regard clairement négatif sur le réseautage destiné à améliorer leur carrière. Leur négativité n'était pas simplement une aversion ou une gêne. C'était un sentiment plus profond de pollution morale et d'inauthenticité.

Mais si le réseautage est inspiré par de vrais intérêts communs, il paraîtra plus authentique et plus profond.

Quand le réseautage est inspiré par des intérêts communs identifiés via des recherches sérieuses, il paraît plus authentique et pertinent et a plus de chances de déboucher sur des relations possédant aussi ces qualités.

3 AYEZ UNE VISION GLOBALE DE CE QUE VOUS POUVEZ OFFRIR

Même quand vous n'avez aucun intérêt commun avec quelqu'un, vous pouvez probablement trouver quelque chose d'intéressant à offrir en cherchant au-delà de ce qui est évident. Bien sûr, ce n'est pas toujours facile. Nous avons constaté que les individus qui se sentent impuissants – parce qu'ils débutent dans leur entreprise, font partie d'une minorité, ou pour d'autres raisons – croient souvent qu'ils ont trop peu à offrir et sont par conséquent les moins enclins à se lancer dans le réseautage, même si ce sont eux qui en retireront probablement le plus grand bénéfice.

Ce problème a été mis en évidence lors de deux études que nous avons menées au cabinet juridique mentionné précédemment et qui ont confronté différents groupes d'avocats à différents stades de leur carrière. Nous avons constaté que les personnes expérimentées étaient généralement bien plus à l'aise avec le réseautage que les débutants en raison de leur plus grand pouvoir dans l'entreprise. C'est logique. Quand on pense avoir beaucoup à offrir aux autres, conseils avisés, mentorat, accès et ressources, le réseautage semble plus facile et moins égoïste.

Une expérience a confirmé ce résultat : les individus chez qui nous avons induit un sentiment de pouvoir ont trouvé le réseautage moins rebutant et ont été plus enclins à en faire que les individus maintenus dans un état qui leur donnait l'impression d'être impuissants.

Néanmoins, même ceux qui ont une position inférieure et moins de pouvoir ont presque à coup sûr plus

TOUTE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE DEVIENT PLUS ATTRAYANTE LORSQU'ELLE EST RELIÉE À UN BUT PLUS ÉLEVÉ.

à offrir qu'ils ne le croient. Dans leur livre «Influence Without Authority», Allan Cohen et David Bradford remarquent que la plupart des individus ont tendance à avoir une idée trop étriquée des ressources dont ils disposent et qui peuvent intéresser les autres. Ils se focalisent sur les choses tangibles, liées à la tâche, comme l'argent, les connexions sociales, le support technique et l'information, et ignorent les atouts moins évidents comme la gratitude, la reconnaissance et l'amélioration de la réputation. Par exemple, même si les mentors aiment aider les autres, ils ont tendance à l'apprécier davantage lorsqu'ils sont remerciés pour leur assistance.

Plus l'expression de gratitude est sincère, plus elle a de valeur pour celui qui la reçoit. Une jeune cadre nous a dit que, lorsqu'elle a eu 30 ans, elle a écrit aux 30 personnes qui, selon elle, avaient le plus contribué à son évolution professionnelle, en les remerciant et en décrivant la façon spécifique dont chacune l'avait aidée. Les destinataires ont de toute évidence apprécié ce courrier personnalisé et cette reconnaissance.

Lorsque la gratitude est exprimée publiquement, elle peut aussi améliorer la réputation du conseiller au bureau. Pensez à l'effet obtenu lorsque vous chantez les louanges de votre boss devant vos collègues et supérieurs, en dévoilant toutes les façons dont vous avez progressé sous sa tutelle.

Les gens apprécient aussi ceux qui comprennent leurs valeurs et leur identité et leur donnent le sentiment d'être intégrés. Juan, cadre argentin d'une société de gestion immobilière à Toronto, nous a parlé de Hendrik, une jeune recrue venue d'Allemagne qui a rassemblé tout le personnel des bureaux pour s'engager dans une série de matchs de football qu'il a organisés tout seul. Les autres expats – et il y en avait beaucoup, car les effectifs venaient du monde entier – ont enfin eu quelque chose d'amusant à faire avec leurs collègues, et le statut et les relations de Hendrik sont aussitôt montés en flèche. Malgré le peu de pouvoir qu'il avait à son poste, il avait mis quelque chose de nouveau sur la table.

Vous pouvez aussi être doté d'une vision ou de connaissances uniques susceptibles d'être utiles à ceux que vous souhaitez inclure dans votre réseau. Ainsi, les débutants sont souvent mieux informés que leurs collègues expérimentés sur les tendances générationnelles, les nouveaux marchés et les nouvelles technologies. Grunitzky en est un excellent exemple : «Je savais que je pouvais apporter quelque chose à Jefferson Hack : une expertise dans le hip-hop.» Leur relation a fini par fonctionner dans les deux sens.

Quand on réfléchit plus à ce qu'on peut offrir aux autres qu'à ce qu'on peut obtenir d'eux, le réseautage paraît moins axé sur l'autopromotion et plus désintéressé, et donc plus digne du temps que l'on y consacre.

4 TROUVEZ UN BUT PLUS ÉLEVÉ

Un autre facteur influe sur l'intérêt et l'efficacité des individus dans le réseautage : le principal but qu'ils ont en tête lorsqu'ils en font. Dans le cabinet juridique que nous avons étudié, nous avons constaté que les avocats tournés vers les avantages collectifs de la création d'un réseau («soutenir mon entreprise» et «aider mes clients») plutôt que vers un profit personnel («soutenir ou favoriser ma carrière») se sentaient plus authentiques et moins sales lorsqu'ils faisaient du réseautage, étaient plus enclins à réseauter, et avaient par conséquent plus d'heures facturables.

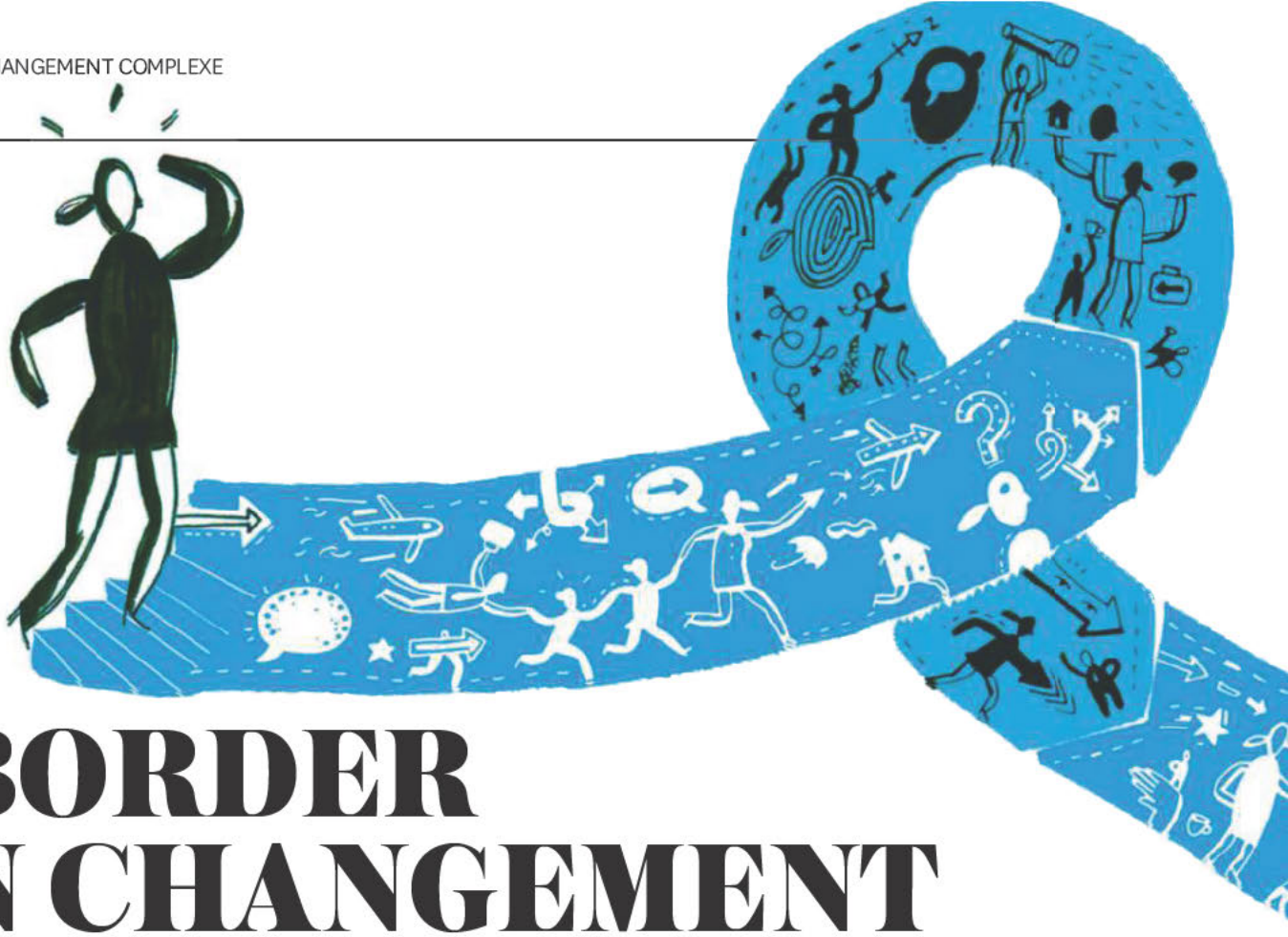
Toute activité professionnelle devient plus attrayante lorsqu'elle est reliée à un but plus élevé. Envisagez donc votre réseautage sous cet angle. Nous avons vu cette approche aider des femmes cadres à surmonter leur gêne à l'idée d'entretenir des relations avec des journalistes et des publicitaires. Lorsque nous leur rappelons que les voix féminines sont sous-représentées dans l'entreprise et que l'attention des médias qui résulterait de la création de réseaux plus solides pourrait contribuer à contrer le sexisme, leur profonde réticence finit souvent par céder.

C'est exactement ce changement de point de vue qu'a vécu Andrea Stairs, directrice générale d'eBay Canada. «J'ai dû dépasser le sentiment que ce serait égocentrique et déplacé de m'exposer dans les médias, nous a-t-elle dit. J'ai compris que ma visibilité est en réalité une bonne chose pour ma société et pour l'image des femmes dans le monde de l'entreprise en général. Voir ma présence dans les médias comme un moyen de soutenir mes collègues et d'autres femmes cadres m'a autorisée à passer à l'action et à développer des relations que je ne cultivais pas auparavant.»
Beaucoup d'entre nous, voire la plupart, sommes partagés sur le réseautage. Nous savons qu'il est essentiel pour notre réussite professionnelle, mais nous le trouvons pesant et souvent déplaisant. Ces stratégies peuvent vous aider à surmonter votre aversion. En adoptant une mentalité de promotion, en identifiant et en explorant les intérêts communs, en élargissant votre vision de ce que vous avez à offrir et en trouvant une motivation dans un but plus élevé, vous deviendrez plus enthousiaste et efficace, et vous établirez des relations fructueuses pour tout le monde.

À PROPOS DES AUTEURS

Au moment de la rédaction de cet article, les auteurs occupaient les fonctions suivantes :

Tiziana Casciaro, maître de conférences en comportement organisationnel, titulaire de la chaire de développement du leadership à la Rotman School of Management de l'université de Toronto. **Francesca Gino,** professeure à la Harvard Business School et professeure affiliée au Behavioral Insights Group de la Harvard Kennedy School. **Maryam Kouchaki,** professeure adjointe en management et organisations à la Kellogg School of Management de l'université Northwestern.



ABORDER UN CHANGEMENT COMPLEXE

DES REPÈRES POUR OPÉRER DE GRANDES TRANSITIONS DE CARRIÈRE.

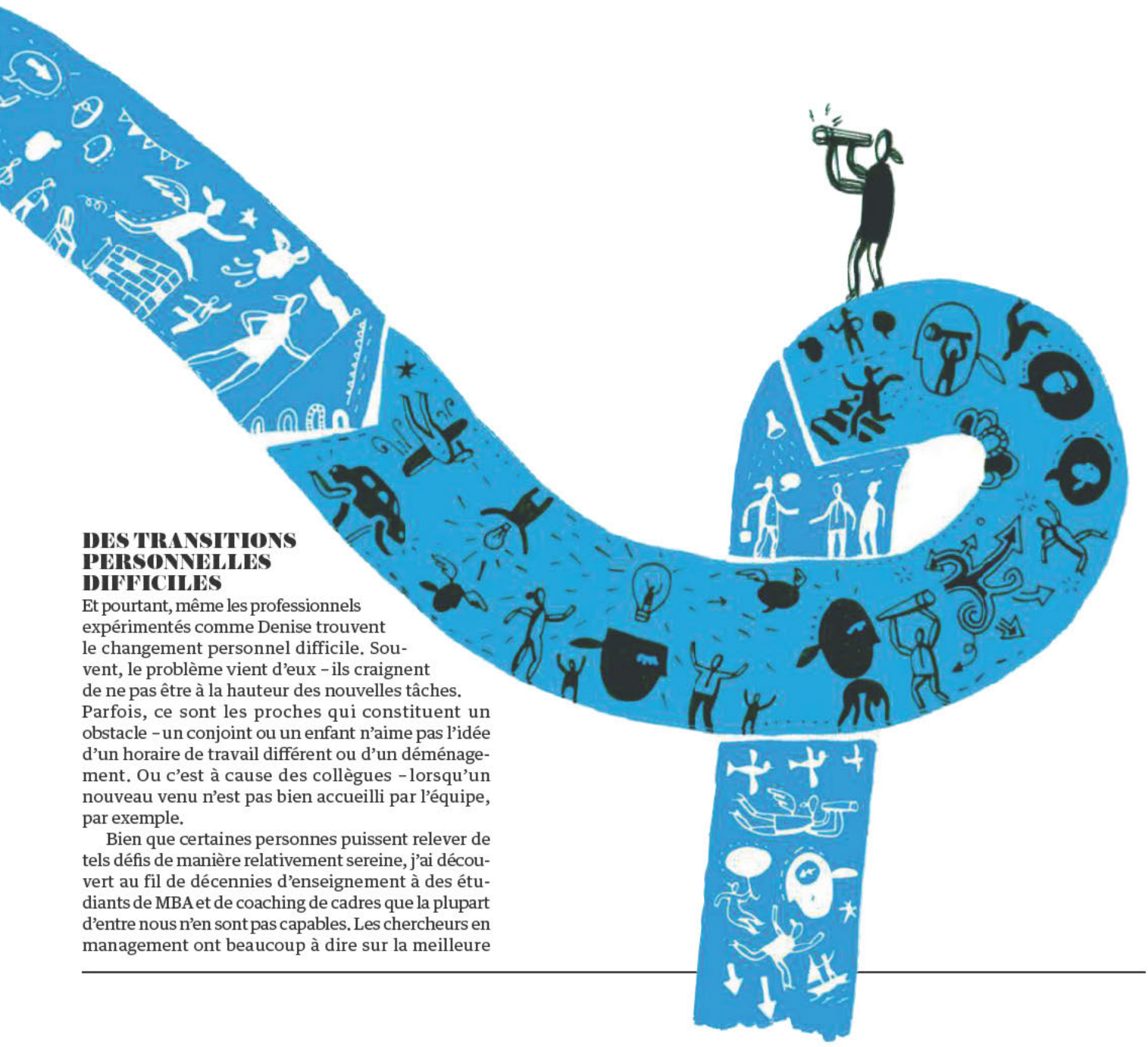
PAR LINDA BRIMM. ILLUSTRATIONS: LEE WRIGHT

Denise Wang se sentait bien installée dans sa vie à Londres. Elle avait un job formidable de responsable marketing de division dans une société de biens de consommation établie au Royaume-Uni; un mari encourageant, Phil, associé dans une société de conseil internationale; et deux filles âgées de 8 et 10 ans, qui fréquentaient depuis trois ans la même école dans leur quartier. La famille avait de bons amis et une excellente jeune fille au pair, et les parents belges de Phil pouvaient leur rendre visite et les recevoir fréquemment.

Mais Denise (dont le nom de famille a été changé pour préserver sa vie privée) a alors appris une nouvelle qui a perturbé cette situation idyllique. Son entreprise cherchait quelqu'un pour prendre la direction de son bureau de Singapour, en plein développement. C'était le type de poste qu'elle avait toujours voulu. Elle avait travaillé dans la cité-Etat asiatique pendant douze ans (c'était là que Phil et elle s'étaient rencontrés) et elle y possédait encore un réseau important. Le couple avait toujours parlé d'y retourner un jour. Le moment était-il venu? Elle et sa famille pourraient-elles gérer efficacement un changement si déterminant?

Pour les cadres talentueux et ambitieux qui travaillent dans des entreprises internationales dynamiques, les grandes transitions de carrière – vers d'autres fonctions, d'autres sociétés, d'autres secteurs ou d'autres sites géographiques – font partie de la vie. Tout comme le besoin de s'adapter constamment à de nouvelles technologies, de nouveaux groupes de travail, de nouvelles stratégies, ou encore de nouveaux modes de pensée et de comportement.

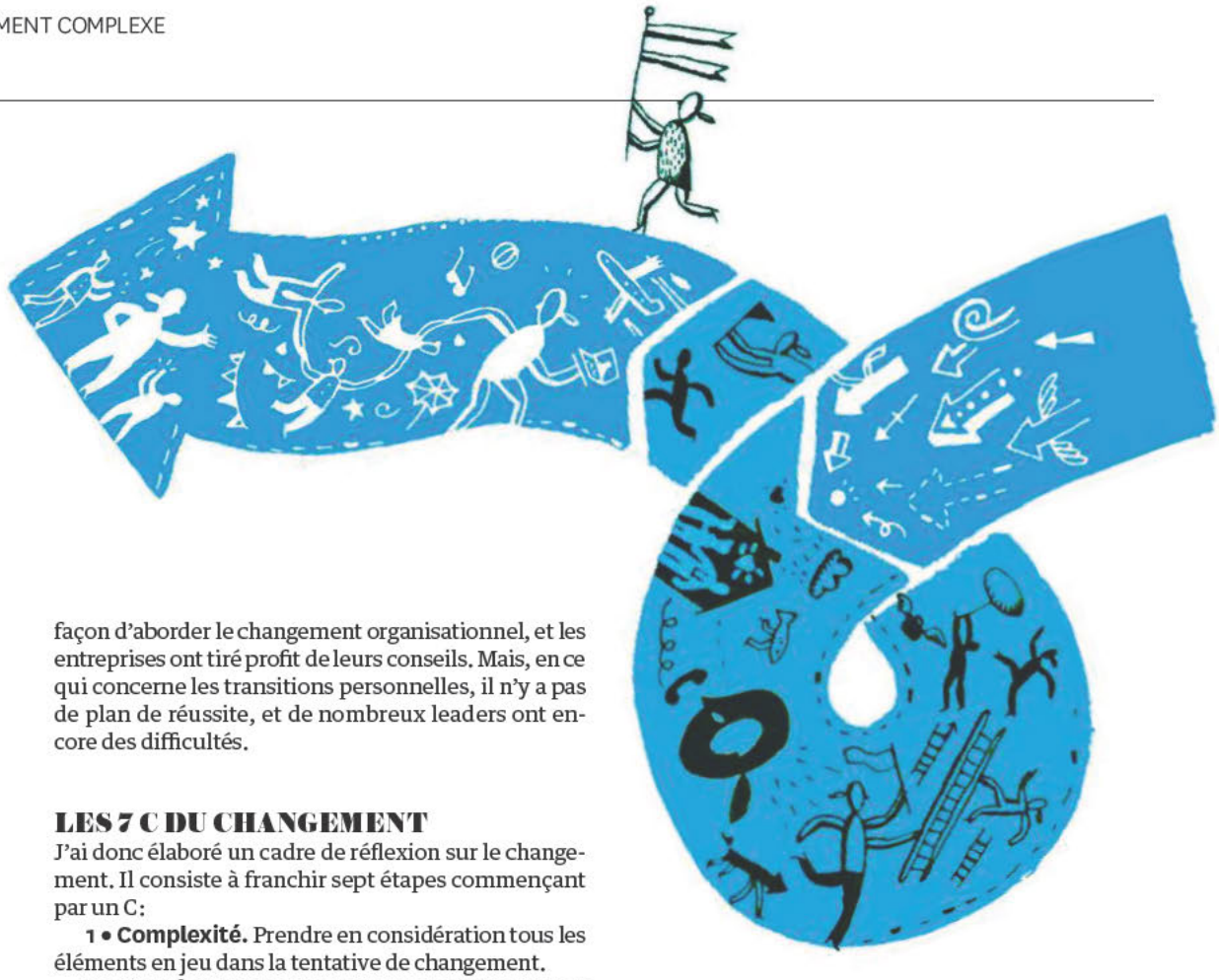
MÊME LES PROFESSIONNELS EXPÉRIMENTÉS TROUVENT LE CHANGEMENT PERSONNEL DIFFICILE.



DES TRANSITIONS PERSONNELLES DIFFICILES

Et pourtant, même les professionnels expérimentés comme Denise trouvent le changement personnel difficile. Souvent, le problème vient d'eux – ils craignent de ne pas être à la hauteur des nouvelles tâches. Parfois, ce sont les proches qui constituent un obstacle – un conjoint ou un enfant n'aime pas l'idée d'un horaire de travail différent ou d'un déménagement. Ou c'est à cause des collègues – lorsqu'un nouveau venu n'est pas bien accueilli par l'équipe, par exemple.

Bien que certaines personnes puissent relever de tels défis de manière relativement sereine, j'ai découvert au fil de décennies d'enseignement à des étudiants de MBA et de coaching de cadres que la plupart d'entre nous n'en sont pas capables. Les chercheurs en management ont beaucoup à dire sur la meilleure



façon d'aborder le changement organisationnel, et les entreprises ont tiré profit de leurs conseils. Mais, en ce qui concerne les transitions personnelles, il n'y a pas de plan de réussite, et de nombreux leaders ont encore des difficultés.

LES 7 C DU CHANGEMENT

J'ai donc élaboré un cadre de réflexion sur le changement. Il consiste à franchir sept étapes commençant par un C :

1 • **Complexité.** Prendre en considération tous les éléments en jeu dans la tentative de changement.

2 • **Clarté.** Comprendre et classer ces éléments par ordre de priorité.

3 • **Confiance.** Etre convaincu que le changement peut être réalisé avec succès.

4 • **Créativité.** Réfléchir ensemble à des solutions novatrices aux problèmes qui surgissent.

5 • **Choix.** Faire les premiers pas pour mettre en œuvre le changement.

6 • **Consolidation.** Laisser l'ancienne identité adopter la nouvelle.

7 • **Changement.** Vivre le changement et ses conséquences.

MISE EN ŒUVRE

J'ai vu cette méthode fonctionner pour Denise et pour d'autres personnes confrontées à des circonstances similaires : Joe, qui a quitté une société de conseil australienne pour fonder une ONG en Chine, puis qui a déménagé à Hong Kong ; Caroline, manager cosmopolite qui a appris à parler en public afin de pouvoir continuer à gravir les échelons dans son secteur d'activité ; Melissa, mariée et mère de jumeaux de 2 ans, qui a décidé de quitter l'Espagne pour les Etats-Unis afin d'y poursuivre sa carrière ; et Dave, cadre qui a renoncé à son mode de vie nomade pour se poser et fonder une famille à l'âge de 35 ans.

Le processus est enclenché par un événement qui exige le changement. Cet événement peut être positif ou négatif, occasionné par des facteurs extérieurs ou par soi-même – offre d'emploi non sollicitée ou maladie, intérêt nouveau ou lassitude à son poste actuel. Le processus est terminé lorsqu'une direction différente a été prise et que le changement est pleinement effectué.

1- COMPLEXITÉ

Lorsque Denise a entendu parler du job à Singapour, de nombreuses questions lui sont venues à l'esprit. Est-ce qu'elle le voulait ? Pouvait-elle l'obtenir ? Réussirait-elle à ce poste ? Quelles seraient les répercussions sur sa carrière ? Y avait-il d'autres opportunités à l'intérieur ou à l'extérieur de son entreprise qu'elle devait également prendre en considération ? Qu'en penseraient Phil et les filles ? En quoi ses rapports avec eux seraient-ils modifiés par un déménagement et une nouvelle fonction ? Aimerait-elle vivre en Asie ? Et eux ?

Elle se sentait submergée par le nombre de variables à prendre en compte. La plupart des cadres se trouvant dans sa situation éprouvent la même chose. Certains réagissent en recherchant la simplicité et, par conséquent, soit ils reviennent à la stabilité du statu quo (qui freine le développement), soit ils ignorent les aspects problématiques du changement afin de rendre la décision plus facile (mais pas forcément plus sage). Ces mécanismes d'adaptation sont tous deux contre-productifs. Pour bien démarrer une tentative de changement, vous devez embrasser sa dynamique complexe. Inventoriez minutieusement tous les facteurs qui entrent en jeu en y réfléchissant d'abord seul, puis

en discutant avec les personnes concernées, et enfin en demandant conseil à des tierces personnes.

Denise a ainsi discuté de l'opportunité de ce nouvel emploi avec son patron et avec un coach professionnel, et elle a étudié les conséquences familiales d'un tel choix avec son mari et ses parents (qui avaient quitté New York pour Hong Kong quand elle avait 10 ans). Ils ont parlé du fait que le déménagement n'affecterait pas uniquement Phil et les filles, mais aussi les beaux-parents de Denise, qui s'étaient habitués à voir leurs petits-enfants. Denise a appelé ses contacts à Singapour pour leur demander conseil à propos du logement et des écoles. Dans leur ensemble, collègues, famille et amis l'ont tous aidée à saisir ce que le changement pourrait signifier pour elle et pour son entourage, d'un point de vue personnel autant que professionnel.

2- CLARTÉ

Vous devez pleinement comprendre, organiser et classer par ordre de priorité tous les facteurs qui entrent en jeu afin de réduire l'anxiété qu'ils provoquent. Plus vous avez une vision claire de ce qui est le plus important pour vous, moins vous avez d'appréhension et plus il est facile d'y voir encore plus clair. Cette tâche requiert une profonde réflexion, ainsi que des conversations avec les bonnes ressources extérieures. Vous devez pouvoir compter sur des personnes de votre réseau qui écouteront sans jugement et mettront de côté leurs propres préférences et préjugés pour vous aider à peser le pour et le contre du changement envisagé.

Au fil de conversations avec son coach, ses amis intimes et ses collègues, Denise s'est rendu compte que ce job représentait une chance de prendre un véritable tournant dans sa carrière – ce qui comptait plus pour elle que la quiétude de sa vie familiale à Londres. Le poste avait l'air fantastique. Il fallait qu'elle se renseigne davantage à son sujet et certainement qu'elle négocie avec Phil pour s'assurer qu'un déménagement conviendrait à la famille, mais elle savait qu'elle avait envie de se jeter à l'eau. La clarté de son propre désir lui permit alors de reporter son attention sur eux.

3- CONFIANCE

Un cadre doit se sentir capable de gérer le changement tout en sachant que de nombreux défis ne peuvent être ni prédits ni contrôlés. Il vous faut juste la bonne dose de confiance. Si vous en avez trop, vous risquez de manquer des informations clés ou récentes. Si vous en avez trop peu, vous serez paralysé face aux difficultés inhérentes à tout processus de changement. La confiance en soi est en grande partie conditionnée par le vécu, mais elle peut être encouragée par de petites actions, comme fréquenter quelqu'un qui apporte un soutien personnel, résoudre des problèmes, même mineurs, associés au changement, ou se représenter une issue favorable. J'ai découvert que cette vision positive est essentielle pour entretenir l'énergie requise par les autres «C» du cycle.

Denise a renforcé sa confiance en songeant aux conversations qu'elle avait eues par le passé avec son patron et son mari. Tous deux pensaient qu'elle était prête pour quelque chose de plus important. Elle avait de solides compétences en langue chinoise et de bonnes relations en Asie et au siège. Lorsqu'elle reprit contact avec quelques personnes de son réseau pour leur demander si elles pensaient qu'elle s'en sortirait à Singapour après de nombreuses années passées en Europe, de surcroît en tant que responsable pays et non plus dans le marketing, le feedback a été positif. Elle s'est sentie qualifiée pour le job. Après leur déménagement à Londres, Phil avait accepté que ce soit elle qui prenne la prochaine grande décision professionnelle/personnelle. Et même s'il lui fallait du temps pour chercher une mutation au bureau singapourien de son entreprise ou trouver un nouvel emploi, même si les filles devaient rester à Londres pendant le reste de l'année scolaire, elle était sûre que tout le monde pourrait s'accommoder d'une séparation géographique pendant une courte période. Phil et elle voyageaient déjà pour leur travail actuel ; la jeune fille au pair avait donc l'habitude de se débrouiller en leur absence.

4- CRÉATIVITÉ

L'innovation est essentielle pour réussir sa tentative de changement. Lorsque vous êtes confronté à des

VOUS DEVEZ PLEINEMENT COMPRENDRE, ORGANISER ET CLASSER PAR ORDRE DE PRIORITÉ TOUS LES FACTEURS QUI ENTRENT EN JEU AFIN DE RÉDUIRE L'ANXIÉTÉ QU'ILS PROVOQUENT.

EXPERTS EN CHANGEMENT

Le changement fait partie intégrante de la vie de ceux que j'appelle les cosmopolites internationaux – des cadres hautement qualifiés et multilingues, qui ont vécu, travaillé et étudié pendant de longues périodes dans d'autres cultures.

ILS ONT TENDANCE À :

- **TROUVER QUE LE CHANGEMENT EST NORMAL**
- **SAISIR SES ASPECTS SUBTILS ET ÉMOTIONNELS**
- **EXPÉRIMENTER DE NOUVELLES IDENTITÉS**
- **APPRENDRE ET EMPLOYER FACILEMENT DE NOUVEAUX MODES DE PENSÉE**
- **UTILISER LEUR STATUT D'OUTSIDER POUR RÉSOUDRE LEURS PROBLÈMES**

Tout l'art consiste à trouver un équilibre entre tout cela et un certain degré de stabilité identitaire, relationnelle et professionnelle.

problèmes – immédiats ou tardifs, petits ou grands, prévus ou imprévus – vous devez trouver des solutions créatives mais réalistes, c'est-à-dire adapter des stratégies utilisées par le passé et en élaborer de nouvelles. Là encore, tournez-vous vers les membres fiables de votre réseau et cherchez de nouveaux contacts ayant l'expérience adéquate, qui vous permettront de tester vos idées et vous aideront à trouver des solutions.

Denise s'est proposée pour le poste à Singapour et a reçu un accueil chaleureux ; son entreprise avait besoin que le nouveau responsable pays commence immédiatement. Cependant, son initiative a soulevé bon nombre de préoccupations. Son patron s'inquiétait de savoir qui la remplacerait au bureau de Londres. Mais Denise s'est souvenue d'un collègue du bureau brésilien de son entreprise qui pouvait convenir et avait manifesté le désir de revenir à Londres. Elle a donc mis son patron et ce collègue en contact. Son mari, lui, ne voyait pas comment il allait pouvoir en même temps faire son travail, en chercher un autre, et assumer davantage de responsabilités à la maison et avec les enfants. Denise a décidé de demander de l'aide à sa mère – ce qu'elle n'avait encore jamais fait. Ses filles n'étant pas sûres de vouloir déménager dans un nouveau pays, elle a demandé à l'entreprise d'envoyer toute la famille à Singapour avec un expert en expatriation qui puisse les aider à visiter des appartements et des écoles. Elle a même organisé un petit week-end à Bali, où tout le monde a pu se détendre et envisager l'avenir ensemble.

5- CHOIX

Une fois que votre choix s'est porté sur un plan d'action convenable et réaliste et que vous êtes prêt à le mettre en œuvre de votre mieux, vous devez écarter définitivement les autres options – y compris la fuite – et aller de l'avant. C'est souvent l'étape la plus difficile, mais il ne peut y avoir de changement sans en passer par là. Des cadres me disent qu'il est utile de penser à une prise de décision non en termes de bien ou de mal mais en tant que voie différente. Vous n'en êtes plus à peser le pour et le contre de la décision ni à la remettre en question ; vous travaillez à en faire un succès.

Denise a accepté le poste et commencé à travailler à Singapour. Phil a entrepris de se renseigner auprès de ses contacts sur les jobs locaux. Ils ont tous deux essayé de faire en sorte que les filles soient enthousiasmées par la résidence (avec piscine !) où elles emménageraient bientôt et par l'école internationale francophone où elles iraient à la rentrée prochaine. Maintenant que sa famille était elle aussi engagée en faveur du changement, Denise allait pouvoir employer ses efforts à bien réussir dans sa nouvelle fonction. Comme Phil et les enfants étaient encore à Londres, elle organisa un voyage intensif de plusieurs semaines dans la région pour se présenter à ses principaux collègues.

6- CONSOLIDATION

Cette phase implique de se libérer de la situation précédente afin que puissent surgir de nouvelles possibilités. Certains aspects de votre ancienne identité doivent être mis de côté ou abandonnés au fur et à mesure que vous vous adaptez. Les personnes qui, dans une nouvelle entreprise, utilisent « nous » pour faire référence à leur ancien employeur n'ont pas encore consolidé le changement ; « nous » doit s'appliquer à l'équipe actuelle.

Certaines personnes franchissent cette étape en se concentrant non pas sur ce qu'elles ont perdu mais sur ce qu'elles ont gagné. Elles voient le changement comme une source de développement – quelque chose qui les rapproche de leur vraie nature ou de possibilités désormais à leur portée. Etonnamment, des points d'ancrage dans votre vie quotidienne passée – ne serait-ce que les repas en famille – peuvent contribuer à vous fournir une base stable pour une expérimentation sereine de votre nouvelle identité.

Denise était épuisée pendant ses premiers mois à son nouveau poste. Avec les trajets en avion en Asie et les allers et retours à Londres, elle se sentait déchirée entre deux vies. Le collègue qu'elle avait recommandé pour son ancien poste n'avait pas fait l'affaire. Elle manquait à Phil et aux filles, et ils lui manquaient. Sa mère l'avait beaucoup aidée, mais avait hâte maintenant de rentrer chez elle. Denise a contrebalancé ces

aspects négatifs en se concentrant sur tout ce qui se passait bien. Elle était exaltée par sa position de leader. Sa transition s'était déroulée sans heurts, elle était contente de faire avancer l'équipe, et elle était fière d'elle. Le reste de la famille déménagerait bientôt. Et elle avait cherché des activités estivales pour les filles.

7- CHANGEMENT

La dernière étape du processus est de vivre le changement, de savourer ses conséquences positives tout en faisant face aux répercussions inattendues ou aux nouveaux défis qui surgissent. Bien sûr, ce n'est pas un état statique. Vous devez aussi être à l'affût de nouvelles opportunités qui vous conduiront peut-être à une prochaine tentative de changement.

Denise fut ravie quand Phil et les filles arrivèrent finalement à Singapour. Mais d'autres ajustements ont été nécessaires: elle travaillait plus longtemps et voyageait plus que lorsqu'elle était à Londres, ce à quoi tout le monde avait du mal à s'habituer. Sa solution a été de prendre des congés plus longs pour ses vacances en famille pendant les périodes calmes au bureau. Ces pauses, ainsi que l'excellent travail fourni par son équipe, l'ont aidée à se sentir à la fois stimulée et plus à l'aise dans sa nouvelle vie.

LE CHANGEMENT EST DIFFICILE, mais, pour les leaders qui veulent réussir dans le monde actuel de l'entreprise, il est inévitable. Les sept C constituent un moyen de réfléchir aux transitions potentielles et de mettre en œuvre efficacement de nouveaux plans d'action. Ils peuvent vous servir à communiquer aux autres l'histoire de votre changement et à apprendre de cette expérience.

Le temps nécessaire pour suivre ce processus varie considérablement selon la personne et les circonstances. Certains s'attardent à une étape, incapables d'accomplir les tâches requises pour aller de l'avant. D'autres prennent plus de temps pour réfléchir individuellement ou permettre à leurs proches de se ranger à leur avis. D'autres, encore, franchissent trop rapidement une certaine étape et doivent revenir en arrière pour faire face à des problèmes irrésolus. Pour ceux qui se demandent comment parcourir les sept C, le meilleur conseil à suivre (bien qu'un tant soit peu insatisfaisant) est le suivant : « Avancez aussi vite que vous le pouvez. Prenez tout le temps dont vous avez besoin. Mais ne vous écartez pas du processus. » Pour les cadres qui l'ont maîtrisé, ce processus en sept étapes est devenu la pierre angulaire de leur résilience et de leur succès.

À PROPOS DE L'AUTEURE

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteure occupait les fonctions suivantes :

Linda Brimm, professeure émérite en comportement organisationnel à l'Insead. Auteure de « Global Cosmopolitans: The Creative Edge of Difference » (Palgrave Macmillan, 2010).

UNE SECONDE CHANCE DE FAIRE BONNE IMPRESSION

COMMENT FAIRE POUR QUE LES GENS CHANGENT D'AVIS SUR VOUS?

PAR HEIDI GRANT. ILLUSTRATIONS : ROMUALDO FAURA

Il y a plusieurs années, Gordon, un ami, passa un entretien pour un poste dans une prestigieuse université. Au cours de sa visite sur le campus, qui dura toute la journée, il déjeuna avec un membre important de la faculté (appelons-le Bob), responsable de la décision finale sur le recrutement.

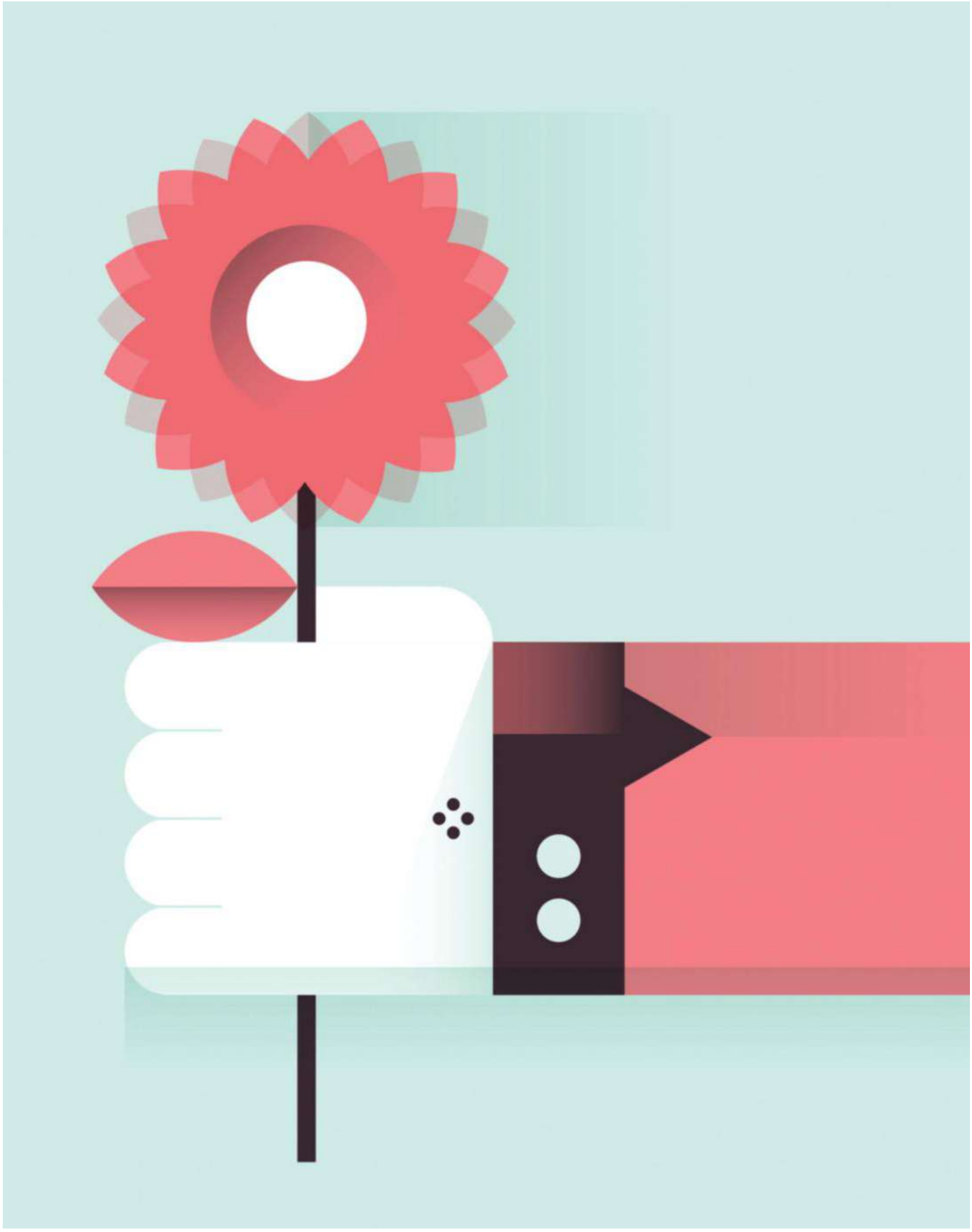
Au cours du repas, désignant sa propre assiette, Bob dit à Gordon : « Vous savez, c'est vraiment bon. Vous devriez essayer. » Gordon, sachant pourtant qu'il n'aimerait pas ce plat, se sentit obligé d'y goûter pour ne pas offenser son éventuel futur patron. Le déjeuner se poursuivit agréablement, Gordon énumérant les réalisations professionnelles dont il était le plus fier, et Bob répondant en manifestant son intérêt. Gordon fut donc plus que surpris lorsqu'il apprit qu'il n'avait pas obtenu le poste.

Il comprit pourquoi, quelques années plus tard, après avoir été recruté pour un autre poste au sein de la même université. Apparemment, quand Bob lui avait dit : « Vous devriez essayer », il voulait en fait dire quelque chose comme « Vous devriez goûter *à l'occasion* » ou « Mon plat est excellent », et Bob fut profondément choqué qu'un candidat à un poste ait eu l'audace de se servir directement dans son assiette. Il ne souhaitait aucunement travailler avec quelqu'un d'aussi irrespectueux et d'aussi mal élevé.

L'expérience de Gordon illustre un problème bien trop fréquent : faire involontairement une mauvaise première impression.

Ne pas donner l'impression que vous souhaitez donner, en particulier la première fois que vous rencontrez quelqu'un, peut vous attirer des ennuis considérables, tant dans votre vie privée que dans votre vie professionnelle. Les gens peuvent ne pas vous faire confiance, ne pas vous aimer, voire ne pas même vous remarquer. C'est parfois de votre faute : vous avez tout gâché et vous le savez. Mais, le plus souvent, les mauvaises premières impressions résultent de certains a priori dans la manière dont les gens se perçoivent mutuellement. Et cela se produit quotidiennement : les études menées ne font état que de faibles corrélations entre ce que les autres pensent de nous et notre propre perception de nous-mêmes.

Par conséquent, s'il vous est déjà arrivé de vous sentir sous-estimé, si vous avez eu le sentiment d'avoir froissé par inadvertance la susceptibilité de



quelqu'un, ou si vous avez pensé que l'on a eu des préjugés erronés ou blessants à votre égard, vous avez sans doute eu raison. La manière dont nous nous percevons les uns les autres peut être irrationnelle, incomplète et rigide, et en grande partie (mais pas complètement) automatique.

Pour être honnête, il est difficile d'avoir une perception juste d'autrui. Personne n'est vraiment un «livre ouvert». Selon les études réalisées, bien que les fortes émotions de base, comme la surprise, la peur, le dégoût et la colère, soient relativement simples à lire, les émotions plus subtiles que nous ressentons quotidiennement ne le sont pas.

Ainsi, votre apparence lorsque vous êtes légèrement contrarié ne diffère pas beaucoup de celle que vous donnez à voir lorsque vous êtes un peu préoccupé, déconcerté, déçu ou nerveux. La tête que vous faites lorsque vous pensez: «Je suis légèrement blessé par ce que vous venez de dire» est probablement très semblable à celle que vous faites lorsque vous pensez: «Je ne suis pas du tout blessé par ce que vous venez de dire». Et la plupart du temps, quand vous avez pensé: «J'ai clairement fait comprendre mes intentions» ou «Ils savent très bien ce que j'ai voulu dire», aucune des deux options ne s'est vérifiée. Les psychologues appellent ce phénomène de déconnexion *l'illusion de la transparence*.

LA MANIÈRE DONT NOUS NOUS PERCEVONS LES UNS LES AUTRES PEUT ÊTRE IRRATIONNELLE, INCOMPLÈTE ET RIGIDE, ET EN GRANDE PARTIE AUTOMATIQUE.

Il est important de comprendre que vos mots et vos attitudes sont toujours sujets à interprétation. Imaginez que vous soyez en réunion, et que vous regardiez dans le vide pendant qu'une collègue parle. Vous ennuyez-vous? Etes-vous en train de réfléchir à ce qu'elle dit? Vous demandez-vous si vous n'avez pas oublié d'éteindre la cafetière? Votre collègue n'a aucun moyen de savoir pourquoi vous agissez de la sorte, mais elle choisira une interprétation, parce que c'est ainsi que notre cerveau fonctionne.

Nous avons cependant une bonne nouvelle pour vous. Nous savons maintenant que les erreurs dans notre lecture d'autrui sont hautement prévisibles, parce que la perception est régie par des règles et des préjugés que nous pouvons identifier et anticiper. Il est donc possible de vous assurer de donner plus souvent bonne impression, et de rectifier tout défaut de perception que les autres ont à votre sujet.

COMPRENDRE LA PERCEPTION

Toute personne que vous rencontrez pour la première fois, un patron, un client potentiel ou un nouveau collègue, vous évaluera probablement en deux phases. Lors de la première phase, la personne vous évalue rapidement et sans y réfléchir consciemment, en s'appuyant sur différentes méthodes heuristiques, des stéréotypes ou d'autres hypothèses, en utilisant des indices comme votre apparence physique, votre fonction au sein de l'entreprise et votre langage corporel pour combler les lacunes. Ce processus tient moins de la paresse (bien qu'il y ait un peu de cela) que de la nécessité. Au cours d'une rapide première rencontre, celui qui perçoit a trop de choses à observer, à comprendre et à intégrer pour vous accorder son attention entière et impartiale. Au cours de la deuxième phase, si deuxième phase il y a, l'observateur doit faire des efforts bien plus importants, faire beaucoup plus attention, rassembler des données disparates, et les interpréter pour en tirer des conclusions éclairées et réfléchies à votre propos. Il faut faire un effort mental considérable pour soupeser tous les facteurs possibles influençant votre comportement et reconsidérer les jugements hâtifs portés lors de la première phase. Pour ce faire, la personne qui perçoit doit donc être motivée et pas trop distraite.

Au cours des deux phases, mais surtout lors de la première, les gens qui se font une impression de vous ne sont pas de simples observateurs. Sans nécessairement s'en apercevoir, ils essaient de répondre à des questions particulières à votre sujet. C'est comme s'ils regardaient à travers un prisme distinct, ou un ensemble de prismes, qui façonnent l'image qu'ils ont de vous. Les plus puissants de ces prismes sont la confiance, le pouvoir et l'ego (d'autres prismes, propres à la personnalité de chacun, peuvent également exister, mais ils sont généralement moins importants, voir l'encadré «Les autres prismes de la perception»).

Le *prisme de la confiance* est utilisé quand les gens veulent déterminer si vous êtes un ami ou un ennemi. Votre interlocuteur répond à cette question en se penchant sur deux aspects spécifiques de votre caractère: votre chaleur (votre expression de l'amabilité, du respect et de l'empathie), qui suggère que vos intentions sont bonnes, et votre compétence (la preuve que vous êtes intelligent, qualifié et efficace), qui montre que vous pouvez mettre vos intentions à exécution.

Le *prisme du pouvoir* entre en jeu en cas de déséquilibre du pouvoir, notamment lorsque votre interlocuteur en a plus que vous. Il ou elle vous observe à travers ce prisme pour évaluer votre utilité: «Montrez-moi que vous pouvez m'être utile, ou ôtez-vous de mon chemin.»

LES GENS CHERCHENT SOUVENT LA CONFIRMATION QU'EUX-MÊMES OU LE GROUPE AUQUEL ILS APPARTIENNENT SONT SUPÉRIEURS AUX AUTRES INDIVIDUS OU AUX AUTRES GROUPES.

Le *prisme de l'ego* permet à celui qui perçoit d'avoir une idée de qui domine. De manière inconsciente, les gens cherchent souvent la confirmation qu'eux-mêmes ou le groupe auquel ils appartiennent sont supérieurs aux autres individus ou aux autres groupes.

Pour en revenir à Gordon, les prismes utilisés par Bob ont sans aucun doute influencé de plusieurs façons l'issue de l'entretien lors du déjeuner. Gordon a aisément exposé ses compétences en passant son expérience en revue, mais n'a pas su se montrer chaleureux – en effet, le malentendu qui l'a conduit à goûter le plat de Bob a, en définitive, transmis l'impression d'un manque de respect. Etre doté de compétences tout en étant dépourvu de chaleur est une combinaison désastreuse, car cela indique que vous pourriez un jour devenir un ennemi puissant. En outre, en se concentrant uniquement sur ses propres accomplissements lors d'une discussion avec une personne ayant plus de pouvoir que lui, Gordon a oublié de mettre l'accent sur son utilité. S'il avait mieux expliqué comment son expérience antérieure aurait pu aider Bob à poursuivre ses objectifs à l'université, l'affaire aurait pu se conclure de manière très différente.

Mais, dans cette situation, en l'observant à travers ses prismes de confiance, de pouvoir et d'ego, Bob s'est probablement demandé: «Pourquoi embaucher un outsider absolu qui pourrait en définitive me faire de l'ombre et donner une mauvaise image de moi?»

FAIRE BONNE IMPRESSION

Comment pouvez-vous donc utiliser ces connaissances sur la perception et ses prismes à votre avantage, et dévoiler invariablement et efficacement les messages que vous souhaitez faire passer? La première stratégie, la plus évidente, consiste à envoyer les bons signaux afin d'aider les autres à avoir une bonne impression, en ayant les prismes de perception à l'esprit.

Pour que l'on vous perçoive correctement à travers le prisme de la confiance, projetez chaleur et compétence. Transmettez les bons signaux physiques: regardez la personne droit dans les yeux, souriez lorsque cela est approprié, hochez la tête en signe d'assentiment, écoutez attentivement sans interrompre, tenez-vous droit sur votre chaise et, lorsque vous êtes debout, redressez-vous bien. Et, surtout si

LES AUTRES PRISMES DE LA PERCEPTION

Bien que les prismes de la confiance, du pouvoir et de l'ego soient ceux que l'on utilise le plus souvent pour se faire une opinion des autres, deux ensembles de prismes propres au type de personnalité peuvent également entrer en jeu.

PROMOTION/PRÉVENTION

Celui qui vous perçoit a-t-il tendance à prendre des risques ou plutôt à les fuir? Ceux qui adoptent le prisme de la promotion veulent optimiser leurs gains et éviter de manquer des opportunités, alors que ceux qui adoptent le prisme de la prévention essaient de réduire les pertes et de maintenir le statu quo.

CONSEIL : identifier le prisme de celui qui vous perçoit et adopter un langage motivationnel approprié.

ANXIEUX/DISTANT

Celui qui vous perçoit a-t-il des problèmes liés à l'attachement? Près de la moitié des adultes américains ont du mal à établir des liens avec autrui. Certains ont un comportement anxieux : ils ont besoin d'attention, sont trop accommodants et sensibles au rejet. D'autres pratiquent l'évitement : ils sont distants et ont du mal à établir des liens.

CONSEIL : si vous êtes observé à travers le prisme de l'anxiété ou de l'évitement, faites preuve d'empathie, de patience et de fiabilité.

vous souhaitez que la relation soit durable, tenez parole. Les personnes perçues comme ayant des principes et comme étant fiables sont les plus susceptibles d'être considérées comme de solides alliés.

Pour faire bonne impression à travers le prisme du pouvoir de votre interlocuteur, montrez votre utilité en toute occasion appropriée. Faites clairement savoir que vous souhaitez l'aider à gagner en efficacité dans la réalisation de vos objectifs mutuels.

Et, pour être perçu de manière positive à travers son prisme de l'ego, faites preuve de modestie et montrez-vous accueillant. Faites tout votre possible pour soutenir les forces des autres, et essayez de créer un sentiment d'inclusion, de sorte que votre interlocuteur puisse se réjouir de vos accomplissements plutôt que de se sentir menacé.

Si vous avez démarré du mauvais pied et devez rectifier une mauvaise impression, les signaux devront foisonner et attirer l'attention afin d'activer la réflexion de la phase 2. Accumulez-les jusqu'à ce que votre interlocuteur ne puisse plus les ignorer, et assurez-vous que les informations que vous présentez viennent clairement contrecarrer l'idée que votre interlocuteur s'est faite de vous. Imaginez par exemple que vous n'ayez pas respecté une échéance dans le cadre de votre première mission pour un nouveau patron. Le fait de respecter l'échéance suivante pourrait changer ou non l'impression qu'il a de vous. Mais qu'en sera-t-il si vous réalisez les cinq projets suivants avec une semaine d'avance à chaque fois? Il est fort probable que cela soit remarqué. Naturellement, votre patron vous accordera davantage d'attention afin de vérifier qu'il s'agit d'un changement durable, et vous aurez réussi à l'amener à la phase 2.

Il existe une autre approche complémentaire, consistant à faire en sorte que ceux qui vous perçoivent veuillent revenir sur l'opinion qu'ils se sont faite de vous, ce qui améliore ainsi votre image plus rapidement et avec moins d'efforts de votre part. Voici quelques stratégies que vous pourriez essayer : activer l'envie d'être juste, se rendre indispensable, et saisir les bons moments.

Activez l'envie d'être juste. La plupart des gens vous diront qu'ils s'efforcent d'être ouverts d'esprit et de se montrer équitables dans la manière dont ils jugent et traitent les autres. Les psychologues parlent d'*objectif égalitaire*. Les études indiquent que, lorsque ceux qui vous perçoivent s'engagent véritablement à se montrer justes, et quand l'impartialité a récemment été renforcée dans leur esprit, ils inhiberont dans une large mesure, de façon spontanée et automatique, les préjugés susceptibles d'influencer leurs perceptions de manière incorrecte. Ce serait presque comme sauter la phase 1 pour passer directement à la phase 2, où l'impression que vous créez sera plus exacte et davantage conforme à vos intentions.

Pour activer cet objectif d'impartialité, vous pouvez complimenter votre interlocuteur pour sa « justesse », son « jugement impartial », son « excellente perception » ou pour son « incroyable exactitude » lorsqu'il évalue des individus. Si vous ne connaissez pas bien la personne et ne disposez d'aucune base sur laquelle vous fonder pour émettre un tel jugement, vous pourriez suggérer que, dans son domaine professionnel ou sa fonction au sein de la société, la capacité à évaluer les autres avec exactitude doit être une compétence essentielle.

Vous ne mentiriez pas ; la plupart des gens doivent « lire » leurs collègues et leurs clients avec exactitude pour réussir dans leurs fonctions. Vous pouvez également essayer d'exprimer les difficultés que vous rencontrez vous-même à vous montrer juste. Décrivez une situation au cours de laquelle vous avez mal jugé quelqu'un en laissant certains a priori s'immiscer. (A mon grand embarras, je dispose d'un catalogue complet d'histoires de ce type, comme la fois où j'ai presque appelé la sécurité en voyant un homme débraillé vêtu d'un tee-shirt sale et d'un pantalon de jogging qui déambulait dans les couloirs de l'université Columbia. Quand je l'ai revu le mois suivant, il se tenait devant l'ensemble du département, faisant un exposé sur les nouvelles méthodes de statistique complexes qu'il venait d'inventer. Psychologue et statisticien émérite, il est devenu plus tard l'un de mes mentors.)

L'ABSENCE DE CONTRÔLE EN RAISON DE FACTEURS DE STRESS COMME L'INCERTITUDE, L'ABSENCE DE CHOIX, LA COERCITION OU LE MICROMANAGEMENT ENTRAÎNE INFAILLIBLEMENT UN SENTIMENT D'IMPUISSANCE, D'APATHIE ET DE DÉPRESSION.

Rendez-vous indispensable. A bien des égards, le moyen le plus simple et le plus direct pour que les autres veuillent vous percevoir correctement – pour que le traitement de l'information à la phase 2 en vaille la peine – est de vous assurer que vous avez un rôle à jouer dans leur réussite.

Les psychologues appellent cela la *dépendance au résultat*. En bref, cela signifie que les autres ne peuvent obtenir ce qu'ils veulent sans votre coopération.

C'est pourquoi ceux qui n'ont pas de pouvoir accordent tant d'attention aux puissants. Et c'est pourquoi les individus qui dépendent de quelqu'un d'autre pour réussir s'efforceront de mieux comprendre le caractère, les intentions et les habitudes de cette personne. Si celui qui vous perçoit doit être en mesure de prévoir votre comportement, d'anticiper vos souhaits et vos besoins, et de réagir en conséquence, il n'a d'autre choix que de passer à la phase 2.

Pour créer une dépendance au résultat, essayez d'identifier les possibilités de collaboration. Par exemple, si votre superviseur vous a sous-estimé, envisagez de lui demander une mission qui vous permettrait de travailler en plus étroite collaboration avec lui.

Il est naturel de fuir les gens qui n'ont pas une haute estime de vous, mais vous devez lutter contre cet instinct et ne pas les lâcher si vous espérez corriger la perception qu'ils ont de vous. Les choses seront bien plus aisées une fois qu'ils commenceront à réaliser que vous n'êtes pas si mauvais que ça, en définitive.

Saisissez les bons moments. L'être humain a un désir profond et fondamental de contrôler. L'absence de contrôle, en raison de facteurs de stress comme l'incertitude, l'absence de choix, la coercition ou le micromanagement, entraîne infailliblement un sentiment d'impuissance, d'apathie et de dépression.

Quand les gens sentent qu'ils perdent le contrôle, ils essaient naturellement de le reprendre. Et s'ils ne peuvent y parvenir en attaquant le problème de front (par exemple, en annonçant sa démission au patron adepte du micromanagement), les études menées indiquent qu'ils peuvent se montrer plus vigilants et accorder davantage d'attention aux détails sur d'autres questions, y compris le processus d'observation des autres.

Vous pouvez profiter des occasions où votre interlocuteur se sent à la merci de forces extérieures : lorsque votre patron est stressé au sujet de la réalisation des objectifs de fin d'année, ou lorsqu'un collègue a du mal à terminer un projet à temps ou a perdu un client important.

En s'attachant à mieux vous connaître, les gens peuvent avoir le sentiment de reprendre le contrôle. En étant simplement présent et, si possible, en proposant votre aide, vous pouvez mettre vos forces en avant au moment où votre interlocuteur est le plus susceptible de les remarquer.

PEUT-ÊTRE VOUS DEMANDEZ-VOUS si Gordon a pu surmonter la première mauvaise impression qu'il a faite à Bob?

Eh bien oui, il a réussi, en adoptant une approche impliquant plusieurs de ces stratégies. Pour commencer, il a longuement réfléchi au travail que Bob (aujourd'hui chef de département) accomplissait, et a saisi toutes les opportunités de lui tendre la main et d'apporter son soutien à ses activités.

Il a également veillé à se montrer chaleureux au cours de leurs échanges et à s'exprimer avec davantage d'humilité. Au bout d'un an, Bob l'a invité à participer à plusieurs comités clés, et Gordon a alors eu le sentiment que tous deux étaient parvenus à établir un certain niveau de confiance.

Aujourd'hui, ils déjeunent même de manière informelle de temps en temps – sans goûter à leurs plats respectifs…

Nous voulons tous donner une bonne impression, conforme à l'image que nous souhaitons projeter. Selon les études menées, les gens sont plus heureux, entretiennent de meilleures relations et se sentent plus utiles lorsqu'ils pensent être perçus tels qu'ils sont vraiment. La vie est plus facile et plus gratifiante lorsque les autres «vous comprennent» et vous offrent des opportunités et un appui qui vous conviennent.

Mais vous ne pouvez pas rester assis à ne rien faire et à attendre que ceux qui vous entourent vous jugent avec exactitude. Vous devez réfléchir de façon stratégique à la marche à suivre pour les encourager et les inciter à vous voir sous votre meilleur jour. En adoptant une telle attitude, il n'est alors jamais trop tard pour faire bonne impression.

À PROPOS DE L'AUTEURE

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteure occupait les fonctions suivantes :

Heidi Grant, directrice adjointe du Motivation Science Center de la Columbia Business School. Auteure de «9 Things Successful People Do Differently» (Harvard Business Review Press, 2012) et de «No One Understands You and What to Do About It» (Harvard Business Review Press, 2015).

REBONDIR APRÈS UN ÉCHEC PROFESSIONNEL

MÊME LES MANAGERS LES PLUS PERFORMANTS PEUVENT SUBIR DES REVERS.

PAR MITCHELL LEE MARKS, PHILIP MIRVIS ET RON ASHKENAS
ILLUSTRATIONS : BRUCE PETERSON

Brian était l'une des stars montantes de son entreprise. Après divers postes à responsabilité, il avait été nommé à la tête d'une business unit, sous l'autorité directe de son P-DG. Mais au bout de deux ans, et en dépit de résultats financiers exemplaires, son patron le congédia. Brian s'entendit dire que l'entreprise cherchait à devenir plus ouverte, plus engagée et plus internationale, et que son style de management agressif ne reflétait pas ces valeurs.

Comme nombre de managers ambitieux faisant l'expérience d'un revers professionnel, Brian passa par une période de choc, de déni et de doute quant à ses capacités. Après tout, il n'avait encore jamais échoué dans son travail. Il eut du mal à accepter qu'il n'était peut-être pas aussi bon qu'il le pensait et se sentit contrarié et furieux que son patron ne lui ait pas laissé une chance de faire ses preuves. Néanmoins, il finit par reconnaître qu'il ne pouvait rien changer à la situation et choisit plutôt d'aller de l'avant. Aucun des collaborateurs travaillant sous ses ordres ne s'étant opposé à son départ, il était particulièrement curieux de comprendre comment, à l'avenir, il pourrait cultiver la loyauté de ses subordonnés.

Quelques mois plus tard, une grande entreprise industrielle, impressionnée par les indiscutables capacités de Brian à atteindre ses objectifs financiers, lui offrit la responsabilité d'une de ses divisions. Bien que le poste soit moins prestigieux que le précédent, Brian décida de l'accepter. Il voulait expérimenter d'autres façons de travailler et de manager, apprendre à mieux contrôler ses émotions et à rassembler son équipe autour de lui. Une décision qui porta ses fruits : moins de trois ans après, une autre entreprise industrielle, figurant cette fois au classement Fortune 500, l'embaucha comme P-DG. En sept ans à ce poste, il a doublé le chiffre d'affaires de la société et créé une culture où s'équilibrent esprit d'innovation et attention méthodique portée à la productivité et à la performance.

Naturellement, tout le monde ne passe pas du statut de cadre déchu à celui de patron d'une grande entreprise. Mais, après plus de trente ans de travaux de recherche et de conseil auprès de nos clients dirigeants, nous avons découvert que l'une des leçons tirées de l'histoire de Brian est en réalité quasi

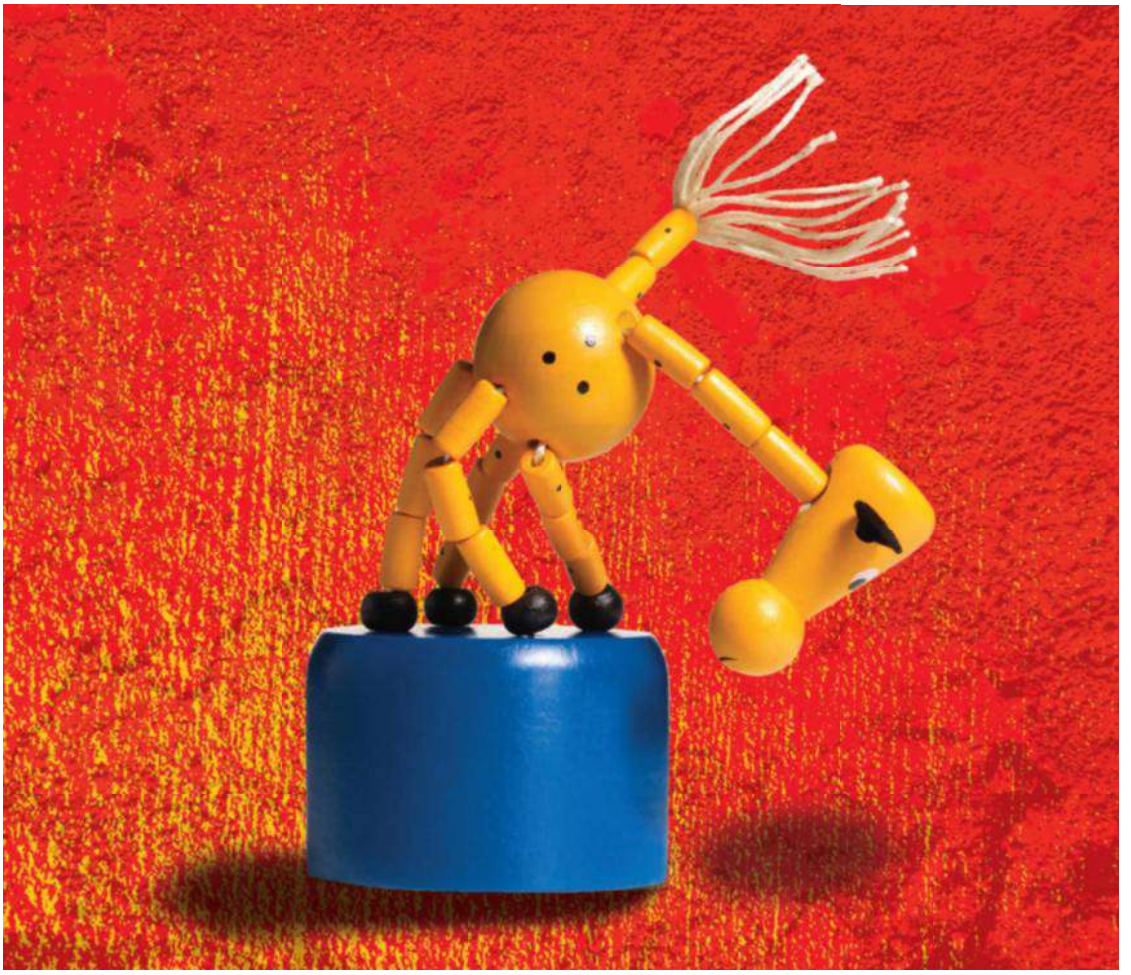
RECONSIDÉRER SES ÉCHECS ET LES VOIR COMME DES OPPORTUNITÉS REQUIERT UNE RÉFLEXION PROFONDE SUR SON IDENTITÉ ET SES ASPIRATIONS.

universelle : même une grande déconvenue professionnelle peut s'avérer un tremplin pour la réussite, pour peu qu'on y réagisse de façon appropriée. Pour réussir la même volte-face que Brian, il faudra vous concentrer sur quelques étapes essentielles : déterminer les raisons de votre échec, identifier de nouveaux parcours possibles et, enfin, saisir la bonne opportunité quand elle se présente.

DÉTERMINER LES RAISONS DE VOTRE ÉCHEC

Nous avons interviewé des centaines de cadres ayant été licenciés pour raisons professionnelles ou économiques, ou n'ayant pas obtenu la promotion tant convoitée (qu'il s'agisse des conséquences d'une fusion, d'une restructuration, d'une concurrence pour un poste haut placé ou d'un échec personnel). Ils traversaient alors, bien souvent, les étapes classiques de la défaite telles que définies par la psychiatre Elisabeth Kübler-Ross : d'abord le choc et le déni face aux événements, puis la colère dirigée contre l'entreprise ou leur patron, suivie du ressassement de leur plainte quant à leur mauvais sort et, enfin, d'une longue période durant laquelle ils pansent leurs plaies tout en s'interrogeant sur la possibilité de jamais regagner le respect de leurs pairs et de leurs équipes. La plupart n'atteignent jamais le stade de l'«acceptation».

Ceci vient en partie du fait que, très souvent, comme les spécialistes de la psychologie sociale l'ont établi au cours de plusieurs décennies de recherches, les salariés extrêmement performants s'attribuent un trop grand mérite en cas de succès et blâment à l'excès les facteurs extérieurs en cas d'échec. Ce parti pris quant à l'origine des événements préserve certes l'estime de soi, mais au détriment de l'apprentissage et de la progression personnelle. On se concentre sur des éléments conjoncturels ou sur la politique de son entreprise au lieu d'examiner son propre rôle dans l'enchaînement des faits.



Certains cherchent autour d'eux un feed-back sincère mais ne se tournent que vers des amis, des parents ou des collègues compatissants venant renforcer l'image qu'ils ont d'eux-mêmes («Tu méritais ce poste») et nourrir leur sentiment d'injustice («Tu as toutes les raisons d'être en colère»). Cela les empêche d'envisager leur propre culpabilité et de s'affranchir des comportements destructeurs qui ont provoqué leur chute. Ils peuvent aussi être amenés à diminuer leurs efforts et à espérer moins quant à leur carrière.

Ceux qui parviennent à rebondir après une déconvenue professionnelle ont une tout autre approche. Loin de rester bloqués dans le chagrin ou le reproche, ils explorent activement la façon dont eux-mêmes ont contribué à la détérioration de la situation, revoient leurs analyses et leurs réactions face aux circonstances et s'interrogent sur ce qu'ils changeraient si l'occasion leur en était donnée. Ils interrogent en outre une grande variété d'interlocuteurs (supérieurs, pairs, subordonnés) en leur expliquant clairement qu'ils attendent d'eux un feed-back honnête et non des paroles de consolation.

Brian, par exemple, dut se lancer dans des conversations franches, et parfois douloureuses, avec son patron et avec plusieurs subordonnés et collègues de confiance avant de découvrir qu'il avait développé une réputation nuisible à sa carrière, celle d'un collaborateur difficile et parfois incapable de contrôler ses émotions.

Le cas de Stan, associé principal dans un cabinet d'audit et de conseil cherchant à se développer à l'international, est lui aussi intéressant. Ouvertement partisan du plan de croissance de l'entreprise, il s'attendait à se voir confier la tête du nouveau bureau londonien et fut scandalisé qu'un autre associé soit choisi à sa place. Il bouillonna pendant plusieurs semaines avant de se résoudre à entreprendre une démarche plus productive. Il demanda des entretiens individuels avec les membres du comité de direction de sa société et expliqua, au début de chaque rendez-vous, qu'il ne cherchait pas à renverser la situation mais à comprendre le pourquoi de cette décision. Il veilla à ne pas paraître trop amer ni à dénigrer le processus et les personnalités impliquées. Il conserva un ton positif et confiant et exprima sa volonté d'apprendre de ses erreurs.

Les membres du comité de direction lui firent en retour des remarques cohérentes et précieuses : ils considéraient son agressivité commerciale comme un atout pour les Etats-Unis, mais s'inquiétaient qu'elle ne contrarie, au Royaume-Uni, la signature de nouveaux contrats et la bonne marche du bureau. Sa première réaction fut de se défendre («Personne ne s'était jamais plaint de mon agressivité lorsqu'elle permettait de décrocher de gros contrats!», pensait-il.) Il garda néanmoins ce sentiment pour lui – et en vint rapidement à apprécier cette franchise. «On n'était pas en train de me demander de changer, analysa-t-il. Mais le message était clair : mon style m'avait empêché de saisir cette opportunité.»

LES OPPORTUNITÉS NE SE PRÉSENTENT PAS TOUT DE SUITE. ET IL EST DIFFICILE DE LES IDENTIFIER QUAND LA COLÈRE ET LA DÉCEPTION BROUILLENT L'ESPRIT.

IDENTIFIER DE NOUVEAUX PARCOURS POSSIBLES

L'étape suivante consiste à estimer objectivement le potentiel pour transformer votre échec en succès, qu'il s'agisse d'endosser un nouveau rôle au sein de votre entreprise, de partir travailler pour une autre société ou de changer complètement de secteur, voire de carrière.

Reconsidérer ses échecs et les voir comme des opportunités requiert une réflexion profonde sur son identité et ses aspirations. Des études ont montré que la fuite était une réaction courante face aux carrières qui dérapent : certains partent en voyage pour échapper à leurs ennuis, d'autres se noient dans le travail, l'alcool ou la nourriture, d'autres encore cachent leurs pensées et leurs plans à leur entourage. Si de tels comportements peuvent permettre de libérer un peu d'espace mental pour faire la part des choses, ils mènent rarement à une transition productive. Il est plus efficace d'entamer une exploration rationnelle de toutes les options disponibles.

Les opportunités ne se présentent généralement pas tout de suite, naturellement, et il peut être difficile de les identifier au milieu du brouillard de colère et de déception qui obscurcit les premiers temps suivant un coup dur. Les recherches de William Bridges, spécialiste de la conduite du changement, mettent en évidence la tension que ressentent les individus déchirés entre leur identité et leurs attentes d'une part, et le lâcher-prise d'autre part. Les dirigeants que nous avons conseillés décrivent une zone de «pénombre» : le statu quo a été irrémédiablement bouleversé, mais le contour des succès futurs reste encore très flou.

C'est pourquoi il est utile de prendre du temps pour expérimenter quelques pistes. On peut, par exemple, s'entretenir avec un conseiller ou commencer une thérapie, à la fois pour clarifier ses objectifs et réfléchir à son développement personnel. Autre possibilité : profiter d'un congé temporaire pour reprendre des études ou s'essayer à un changement de carrière

en travaillant pour une jeune entreprise ou une association caritative. Faire une pause peut vous aider à trouver une nouvelle signification à votre déconvenue professionnelle.

Rappelez-vous la réaction de Brian après qu'il a été débarqué de sa business unit : il a envisagé des emplois aux responsabilités moindres mais qui lui donneraient l'opportunité d'expérimenter un nouveau style de management. Prenons aussi le cas de Paula, que nous avons rencontrée dans le cadre d'une étude sur la résilience des responsables de publicité online dans des contextes de restructuration. Quand le nouveau P-DG a lancé une refonte de son entreprise high-tech, Paula s'est sentie relativement protégée, d'une part parce que la division européenne sous sa responsabilité avait atteint voire dépassé ses objectifs sur onze trimestres consécutifs, d'autre part parce qu'elle avait été promue trois fois en cinq ans. Jusqu'au moment où elle a découvert que son poste allait être supprimé…

LE CHOIX D'UNE OPPORTUNITÉ EST FORTEMENT LIÉ AU MOMENT DE NOTRE VIE OÙ L'ON CHERCHE À LA SAISIR.

Dans un premier temps, Paula s'en est prise à tout, de la politique de l'entreprise jusqu'à l'incapacité de son patron à les protéger, elle et son équipe. Puis, trois mois après cette annonce, son dernier jour est arrivé. Elle n'avait rien prévu et ne souhaitait rien programmer à court terme : au contraire, elle a pris le temps d'analyser sa vie et sa carrière. Elle a pris contact avec ses amis et ses partenaires professionnels, non pas pour « réseauter », selon ses mots, mais pour prendre du recul et entendre leurs conseils quant à sa réflexion sur ses objectifs. Elle a réfléchi à chaque conversation, pris des notes et fini par développer ce qu'elle a baptisé les « quatre thématiques de mon prochain job » : lancer de nouveaux produits sur le marché (au lieu de relancer sur d'autres zones des offres déjà existantes aux Etats-Unis), entrer en interaction directe avec ses clients, travailler pour une entreprise proposant une valeur ajoutée unique, et côtoyer des collègues qu'elle apprécie et auxquels elle peut faire confiance. Paula a ensuite adapté sa recherche d'emploi en fonction de ces objectifs.

SAISIR LA BONNE OPPORTUNITÉ

Après avoir identifié les différentes options possibles, il ne vous reste qu'à en choisir une… Une étape qui peut être effrayante, surtout si vous vous lancez en territoire inconnu. S'imaginer une nouvelle identité professionnelle est une chose, lui donner vie en est une autre ! Rappelez-vous toutefois que vos compétences et votre expérience n'ont pas disparu avec votre dernier emploi, et que s'y ajoutent désormais les leçons apprises à la suite de votre revers. Sans doute avez-vous également révisé pour le mieux votre définition du succès…

L'étude que nous avons menée avec le spécialiste de l'orientation professionnelle Douglas (Tim) Hall montre que nos besoins et nos priorités peuvent changer de façon spectaculaire au fil du temps – après la naissance d'un enfant ou son départ du foyer familial, après un divorce ou la mort d'un parent, au moment où, vers la quarantaine, les rêves de notre jeunesse s'éloignent et laissent place à d'autres aspirations, ou quand nos perspectives et compétences deviennent dépassées et qu'apparaissent de nouveaux challenges pour progresser. Le choix d'une opportunité est donc fortement lié au moment de notre vie où l'on cherche à la saisir.

L'histoire de Paula est un cas d'école. Sa liste de « must have » l'a amenée à postuler puis à accepter un poste de niveau supérieur – directrice des ventes internationales – à celui qu'elle occupait précédemment, dans une plus petite société de la même branche. Le poste était en outre situé en Europe, dans la ville où elle résidait et où elle souhaitait rester.

Brian, au contraire, a choisi de nettement rétrograder, mais il en a profité pour apprendre à devenir un meilleur manager. Il a compris ce qui provoquait chez lui un comportement improductif par le passé, et imaginé des stratégies d'adaptation. Au lieu, par exemple, de sauter sur ses subordonnés quand ils n'avaient pas atteint leurs objectifs, il a appris à s'entretenir en privé avec les managers concernés. Après un temps d'acclimatation, cette approche mesurée a commencé à lui sembler plus naturelle.

Autre exemple, celui de Bruce, cadre informatique dans une banque new-yorkaise ayant fusionné avec un autre établissement. La nouvelle organisation lui permettait de conserver son travail, mais il était consterné de passer à côté du poste de directeur technique de la nouvelle société. Il est resté à son poste durant la phase d'intégration, mais, après une année passée à repenser ses objectifs personnels et professionnels et à envisager différentes options, il a déménagé avec sa famille à Austin, au Texas, et rejoint une petite entreprise technologique qui a connu depuis un succès fulgurant. Et, ce qui est aussi important, il a trouvé le temps d'entraîner les équipes de football de ses deux enfants et a pu satisfaire sa passion de la musique en devenant guitariste dans un groupe local.

Comme Paula et Brian, Bruce a fait un sérieux travail sur lui-même après sa déconvenue professionnelle, et il a ensuite agi de façon convaincante. Il a choisi une nouvelle ville, un nouveau secteur

d'activité et un nouveau travail, qui lui ont permis de dépasser sa déception et de s'épanouir.

Pour ceux qui décident de rester chez leurs employeurs, le plus difficile est peut-être de changer d'état d'esprit et de revoir son degré d'engagement psychologique. C'est ce qu'a fait Stan dans son cabinet d'audit et de conseil : après avoir acquis une meilleure compréhension de la façon dont ses collègues le percevaient, il a adopté son rôle de « rainmaker » et apprécié davantage le salaire, le statut et les avantages qui en découlaient. Il a également trouvé une nouvelle source de satisfaction et d'épanouissement en devenant le mentor d'une nouvelle génération de talents, qu'il conseille sur les moyens de remporter de nouveaux contrats.

Un tel changement de perspective demande autant d'énergie qu'un changement d'entreprise ou de carrière. Si vous ne parvenez pas à vous replonger dans votre travail avec un enthousiasme renouvelé, peut-être pouvez-vous faire le choix de vous impliquer davantage dans votre vie de famille, dans une association ou dans vos loisirs, en prenant conscience qu'une vie personnelle riche peut très bien compenser le fait de ne pas être le numéro 1 de votre équipe ou de votre entreprise.

NOUS CONNAISSONS TOUS l'importance de la résilience et de l'adaptabilité en matière de réussite professionnelle. Mais ces qualités ne sont pas naturelles chez tous, d'où l'utilité d'avoir des étapes précises à suivre après un coup dur. L'approche décrite ici peut vous aider à transformer la colère et la perte de confiance en soi associées à l'échec en enthousiasme pour les opportunités qui s'offrent à vous.

À PROPOS DES AUTEURS

Au moment de la rédaction de cet article, les auteurs occupaient les fonctions suivantes :

Mitchell Lee Marks, président de JoiningForces.org et enseignant en leadership au College of Business de la San Francisco State University.
Philip Mirvis, consultant et psychologue des organisations.
Ron Ashkenas, associé principal du cabinet Schaffer Consulting à Stamford (Connecticut).

APPRENDRE À APPRENDRE

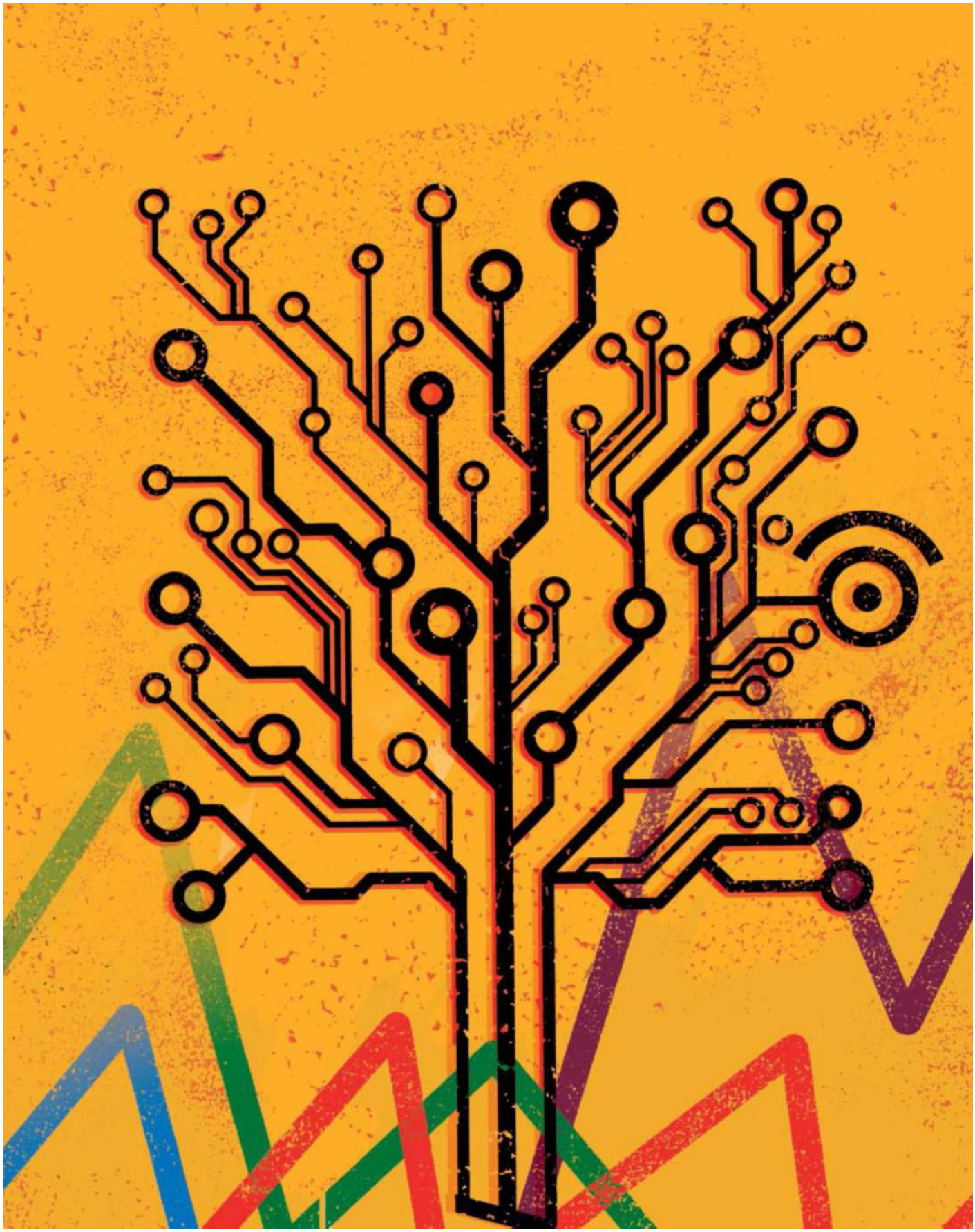
DES OUTILS POUR VOUS AIDER À MAÎTRISER VOS NOUVELLES COMPÉTENCES.

PAR ERIKA ANDERSEN. ILLUSTRATIONS : ADRIÀ FRUITÓS

Aujourd'hui, les organisations fluctuent constamment. Les secteurs d'activité se consolident, de nouveaux business models émergent, de nouvelles technologies sont en train d'être développées et les comportements de consommation évoluent. Pour les cadres, le rythme des variations en perpétuelle augmentation peut être particulièrement exigeant. Cela les force à comprendre et à répondre rapidement à de gros changements dans la manière dont les entreprises opèrent et dans la manière dont le travail doit être effectué. D'après Arie de Geus, expert en théorie des organisations, «la capacité à apprendre plus vite que vos concurrents peut être le seul avantage compétitif durable».

Je ne parle pas ici d'apprentissage détendu dans un fauteuil, ni même d'apprentissage structuré en salle de classe. Je parle de résister aux a priori négatifs sur le fait d'expérimenter de nouvelles choses, de scruter l'horizon à la recherche d'opportunités de développement et de vous démener pour acquérir des aptitudes radicalement différentes – en même temps que vous effectuez votre travail. Cela demande une volonté d'expérimenter et de devenir novice encore et encore: une notion extrêmement inconfortable pour la plupart d'entre nous.

Durant des décennies passées en tant que coachs et consultants pour des milliers de cadres provenant d'une grande diversité de secteurs d'activité, mes collègues et moi-même avons cependant croisé des gens à qui ce genre d'apprentissage réussit. Nous avons identifié quatre attributs qu'ils ont à revendre : l'aspiration, la conscience de soi, la curiosité et la vulnérabilité.



Ils veulent vraiment comprendre et maîtriser de nouvelles compétences ; ils s'analysent de façon très lucide ; ils pensent et posent constamment de bonnes questions ; et ils tolèrent leurs propres erreurs à mesure qu'ils apprennent.

Bien sûr, ces choses viennent plus naturellement à certaines personnes qu'à d'autres. Mais, en puisant dans des recherches en psychologie et en management ainsi que dans notre travail avec des clients, nous avons identifié des outils mentaux assez simples que n'importe qui peut développer pour booster ces quatre attributs – même ceux qui sont considérés comme fixes (l'aspiration, la curiosité et la vulnérabilité).

L'ASPIRATION

Il est facile de considérer l'aspiration comme étant là ou non : vous voulez apprendre une nouvelle compétence ou pas ; vous avez de l'ambition et de la motivation ou vous en manquez. Mais les élèves doués peuvent augmenter leur niveau d'aspiration – et c'est la clé, parce que chacun est coupable de résister parfois au développement, qui est la base du succès.

Pensez à la dernière fois où votre entreprise a adopté une nouvelle approche – remanié un système de communication de données, remplacé une plateforme de gestion des relations clients, réorganisé la chaîne logistique. Aviez-vous hâte de l'adopter ? J'en doute. Votre réponse initiale était probablement de justifier le fait de ne pas apprendre (cela va prendre trop longtemps ; les anciennes méthodes fonctionnent très bien pour moi ; je parie que ce n'est qu'un feu de paille). Lorsque nous sommes confrontés à un nouvel apprentissage, c'est souvent notre premier obstacle : nous nous concentrons sur les points négatifs et renforçons inconsciemment notre manque d'aspiration.

Lorsque nous avons vraiment envie d'apprendre quelque chose, nous nous concentrons sur les points positifs – ce que nous gagnerons à apprendre cela – et imaginons un futur heureux dans lequel nous récoltons les fruits de ces efforts. Cela nous propulse dans l'action. Les chercheurs ont découvert que le fait de faire passer votre attention des défis aux bénéfices est un bon moyen d'augmenter votre aspiration à faire des choses initialement rebutantes. Par exemple, lorsque Nicole Detling, une psychologue de l'université de l'Utah, a encouragé des trapézistes et des patineurs de vitesse à s'imaginer en train de bénéficier d'une nouvelle compétence particulière, ils étaient bien plus motivés à travailler.

Il y a quelques années, je coachais un directeur marketing qui hésitait à se pencher sur le big data. Même si la plupart de ses pairs se convertissaient, il s'était convaincu qu'il n'avait pas le temps de s'y mettre et que cela n'aurait pas beaucoup d'impact sur son secteur d'activité. J'ai fini par réaliser que c'était un problème d'aspiration et l'ai encouragé à réfléchir à ce qu'une mise à niveau sur le data-driven

LES CHERCHEURS ONT DÉCOUVERT QUE LE FAIT DE FAIRE PASSER VOTRE ATTENTION DES DÉFIS AUX BÉNÉFICES EST UN BON MOYEN D'AUGMENTER VOTRE ASPIRATION À FAIRE DES CHOSES INITIALEMENT REBUTANTES.

CHANGEZ VOTRE NARRATION INTERNE

DIALOGUE INTERNE INDIFFÉRENT	DIALOGUE INTERNE DE SOUTIEN
Je n'ai pas besoin d'apprendre cela.	A quoi mon futur ressemblerait-il si je le faisais ?
Je suis déjà bon à ça.	Le suis-je vraiment? Est-ce que je fais le poids par rapport à mes pairs?
C'est ennuyeux.	Je me demande pourquoi les autres trouvent cela intéressant.
Je suis nul à ça.	Je fais des erreurs de débutant, mais je vais m'améliorer.

marketing pourrait lui apporter personnellement. Il a reconnu qu'il serait utile d'en savoir plus sur la façon dont divers segments de sa clientèle répondaient aux campagnes de publicité sur Internet et de marketing en magasin créées par son équipe. Je l'ai ensuite invité à imaginer la situation dans laquelle il serait une année plus tard s'il prenait en compte ces données. Il a commencé à se montrer enthousiaste et a dit : « Nous testerions simultanément différentes approches, à la fois en magasin et sur Internet ; nous aurions de bonnes et solides informations sur les approches qui fonctionneraient et les gens sur lesquels elles seraient efficaces ; et nous pourrions économiser beaucoup de temps et d'argent en abandonnant plus rapidement les approches moins efficaces. » Je pouvais presque sentir l'aspiration monter en lui. En l'espace de quelques mois, il avait embauché une experte en analyse de données, avait mis un point d'honneur à apprendre d'elle quotidiennement et avait commencé à repenser des campagnes clés à la lumière de ses nouvelles perspectives et compétences.

LA CONSCIENCE DE SOI

Au cours de la dernière décennie, la plupart des leaders se sont familiarisés avec le concept de conscience de soi. Ils comprennent qu'ils ont besoin de solliciter des feed-back et d'accepter la façon dont ils sont vus par les autres. Mais, lorsqu'il s'agit du besoin d'apprendre, nos estimations de nous-mêmes – ce que nous savons et ne savons pas, les compétences que nous avons et que nous n'avons pas – peuvent quand même être lamentablement imprécises. Dans une étude conduite par David Dunning, alors psychologue à l'université Cornell, 94% des professeurs d'université ont rapporté qu'ils faisaient « un travail au-dessus de la moyenne ». A l'évidence, presque la moitié se trompaient – beaucoup se trompaient même énormément – et leur aveuglement diminuait sûrement tout appétit de développement. Seules 6% des personnes interrogées considéraient qu'elles avaient beaucoup à apprendre sur la manière d'être un professeur efficace.

Dans mon travail, j'ai découvert que les gens qui s'évaluent avec le plus de précision commencent le processus dans leur tête : ils acceptent que leur point de vue soit subjectif et comporte des défauts, et ils cherchent ensuite à atteindre une plus grande objectivité, ce qui les laisse bien plus ouverts pour entendre les opinions des autres et y réagir. L'astuce est de faire attention à la façon dont vous vous parlez à vous-même et, ensuite, de remettre en question la validité de ce « monologue ».

Supposons que votre patron vous ait dit que votre équipe n'était pas assez solide et que vous deviez apprendre à mieux jauger et développer le talent. Votre réaction initiale peut ressembler à ceci : « Quoi? Il se trompe! Mon équipe est solide. » La plupart d'entre nous se mettent sur la défensive pour répondre à ce genre de critiques. Mais, dès que vous identifiez ce que vous êtes en train de penser, demandez-vous : est-ce exact? Quels faits vont dans mon sens? Dans le processus de réflexion, vous pouvez découvrir que vous vous trompez et que votre patron a raison, ou que la vérité réside quelque part entre les deux – vous couvrez certains de vos collaborateurs en faisant les choses par vous-même, l'un d'eux ne respectant pas les délais tandis que deux autres sont des perles. Votre voix intérieure est très utile lorsqu'elle rapporte les faits de manière équilibrée. Elle devrait servir de « juste témoin », de telle manière que vous soyez disposé à voir les domaines dans lesquels vous pourriez vous améliorer et de quelle manière vous pourriez y arriver.

Un P-DG que je connais était convaincu qu'il était un grand manager et leader. Il avait en effet une immense connaissance du secteur et un très bon instinct concernant la façon dont il devait développer son entreprise ; et son comité de direction reconnaissait ces points forts. Mais il écoutait seulement les personnes qui confirmaient la vision qu'il avait de lui-même et qui ne prenaient pas en considération les remarques faites sur les défauts ; son équipe ne se sentait ni engagée ni inspirée. Lorsqu'il a enfin remis en cause ses suppositions (est-ce que chaque personne dans mon équipe est concentrée et productive? Si ce n'est pas le cas, y a-t-il quelque chose que je pourrais faire différemment?), il est devenu bien plus conscient du besoin de développement et plus ouvert au feed-back. Il a compris qu'avoir des connaissances stratégiques ne suffisait pas ; il devait les partager dans ses comptes rendus et alimenter la discussion, puis fixer des priorités claires – soutenues par des objectifs trimestriels collectifs et individuels, des vérifications régulières des progrès effectués et des séances destinées à la résolution des problèmes.

L'APTITUDE À ACQUÉRIR DE NOUVELLES COMPÉTENCES ET CONNAISSANCES PROMPTEMENT ET DE FAÇON CONTINUE EST ESSENTIELLE POUR RÉUSSIR DANS UN MONDE OÙ LE CHANGEMENT EST RAPIDE.

LA CURIOSITÉ

Les enfants sont opiniâtres dans leur désir d'apprendre et de maîtriser. Comme l'écrit John Medina dans « Brain Rules » : « Ce besoin d'explication est ancré si profondément dans leur expérience que certains scientifiques décrivent cela comme une pulsion, tout comme la faim, la soif et le sexe sont des pulsions. » La curiosité est ce qui nous fait essayer quelque chose jusqu'à ce que nous y arrivions ; ou penser à quelque chose jusqu'à ce que nous le comprenions. Les très bons élèves conservent cette pulsion de leur enfance ou bien la regagnent au moyen d'une autre application de l'autosuggestion. Au lieu de se concentrer sur (et de renforcer leur désintérêt initial pour) un nouveau sujet, ils apprennent à se poser des « questions curieuses » à ce propos et font suivre ces questions d'actions. Carol Sansone, une chercheuse en psychologie, a ainsi découvert que les gens peuvent renforcer leur volonté de s'attaquer à des tâches nécessaires en pensant à la façon dont ils pourraient faire le travail différemment afin de le rendre plus intéressant. Autrement dit, leur dialogue intérieur passe de « C'est ennuyeux » à « Je me demande si je pourrais… ? »

Vous pouvez employer la même stratégie dans votre vie professionnelle en faisant attention au langage que vous employez en pensant aux choses qui vous intéressent déjà – Comment… ? Pourquoi… ? Je me demande… ? – et en y faisant appel quand vous avez besoin de devenir curieux. Ensuite, entreprenez de répondre à une question que vous vous êtes posée : lisez un article, interrogez un expert, trouvez un professeur, rejoignez un groupe – n'importe quoi qui vous semblera facile.

J'ai récemment travaillé avec une avocate du droit des sociétés qui s'était vu offrir par sa firme un travail plus important qui exigeait de connaître le droit du travail – un domaine qu'elle voyait comme « l'aspect le plus ennuyeux de la profession juridique ». Plutôt que d'essayer de la persuader du contraire, je lui ai demandé ce qui éveillait sa curiosité et pourquoi. « Le swing, m'a-t-elle dit. Son histoire me fascine. Je me demande comment ça s'est développé et si c'était une réponse à la Grande Dépression – c'est une forme d'art si joyeuse. Je regarde de grands danseurs et pense aux raisons qui les poussent à faire certains mouvements. »

Je lui ai expliqué que son « langage axé sur la curiosité » pourrait être appliqué au droit du travail. « Je me demande comment quiconque pourrait trouver cela intéressant… », a-t-elle dit en plaisantant. Je lui ai dit que c'était en fait une bonne façon de commencer. Elle a commencé à penser à voix haute à de possibles réponses (« Peut-être que certains avocats voient cela comme un moyen de protéger à la fois leurs employés et leur entreprise… ») et a ensuite proposé quelques autres « questions curieuses » (« Comment le fait d'en savoir plus à ce sujet fait-il de moi une meilleure avocate ? »).

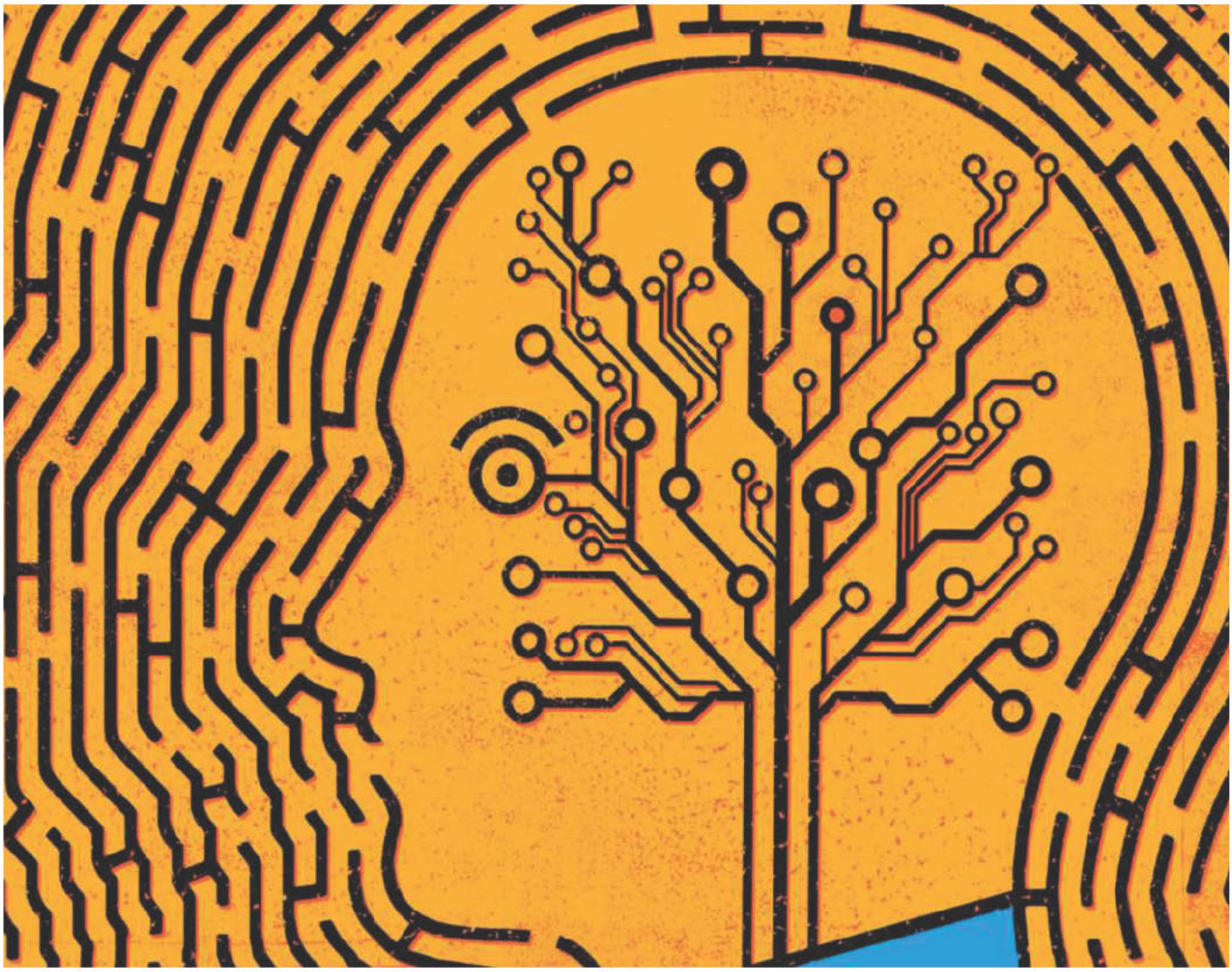
Bientôt, elle fut assez intriguée pour contacter un collègue qui avait de l'expérience en droit du travail. Elle lui a demandé ce qu'il trouvait d'intéressant là-dedans et comment il avait acquis ses connaissances ; et ses réponses ont soulevé d'autres questions. Au cours des mois suivants, elle a appris ce qu'elle avait besoin de connaître concernant cet aspect de son nouveau rôle.

La prochaine fois que l'on vous demande d'apprendre quelque chose au bureau, ou que vous sentez que vous devriez le faire parce que des collègues le font, osez poser et répondre à des « questions curieuses » sur le sujet – Pourquoi les autres sont-ils si heureux à la perspective de faire cela ? Comment cela pourrait-il rendre mon travail plus facile ? – et cherchez ensuite les réponses. Vous n'aurez besoin de ne trouver qu'une seule chose qui éveille votre curiosité à propos d'un sujet « ennuyeux ».

LA VULNÉRABILITÉ

Une fois que l'on devient bon ou même excellent dans quelque chose, on veut rarement redevenir mauvais dans d'autres choses. Oui, on nous enseigne maintenant à adopter l'expérimentation et « l'échec rapide » au travail. Mais on nous enseigne également à insister sur nos points forts. Donc, l'idée d'être mauvais à quelque chose pendant des semaines ou des mois, de se sentir gênant et lent, d'avoir à poser des questions « bêtes » comme si on ne comprenait rien à rien et d'avoir besoin de conseils détaillés encore et encore est extrêmement effrayant. Les bons élèves s'autorisent à être assez vulnérables pour accepter cet état de débutant. En fait, ils finissent par s'y sentir à l'aise – en gérant leur dialogue intérieur.

Généralement, lorsqu'on essaie quelque chose de nouveau et que cela ne nous réussit pas, on se met à penser des choses horribles : « Je déteste cela. Quel



idiot je suis. Je n'y arriverai jamais. C'est si frustrant !» Ces parasites dans notre cerveau laissent peu de bande passante disponible pour apprendre. L'état d'esprit idéal pour un débutant est à la fois vulnérable et équilibré : «Pour commencer, je vais être mauvais à ça parce que je ne l'ai jamais fait avant. ET je sais que je peux apprendre à le faire au fil du temps.» En fait, les chercheurs Robert Wood et Albert Bandura ont découvert à la fin des années 1980 que, lorsque les gens sont encouragés à attendre des erreurs et à apprendre d'elles tôt dans le processus d'acquisition de nouvelles compétences, il en résulte «un intérêt renforcé, de la persévérance et une meilleure performance».

Je connais un directeur des ventes confirmé venant des Etats-Unis qui a récemment été embauché pour diriger la branche de sa compagnie dans la région Asie-Pacifique. Il avait du mal à s'acclimater à la vie de l'autre côté de l'océan Pacifique et à travailler avec des collègues venant d'une culture différente. Il a répondu à cela en s'appuyant sur son expertise commerciale plutôt que de reconnaître son statut de débutant dans un nouvel environnement. Je l'ai aidé à admettre qu'il résistait au fait d'être un novice culturel et il fut capable de faire basculer son dialogue intérieur de : «C'est si pénible, je vais juste me concentrer sur ce que je sais déjà» à «J'ai beaucoup à apprendre à propos des cultures asiatiques. J'apprends vite, donc je serai capable d'assimiler cela.» Il m'a dit que le soulagement fut immédiat : le simple fait d'admettre son statut de novice l'a fait se sentir moins stupide et plus détendu. Il a commencé à poser les bonnes questions et, rapidement, on l'a vu comme quelqu'un d'ouvert, d'intéressé, qui commençait à comprendre son nouvel environnement.

L'APTITUDE À ACQUÉRIR de nouvelles compétences et connaissances promptement et de manière continue est essentielle pour réussir dans un monde où le changement est rapide. Si vous n'avez pas actuellement l'aspiration, la conscience de soi, la curiosité et la vulnérabilité pour être un élève efficace, ces outils simples peuvent vous aider à y arriver.

À PROPOS DE L'AUTEURE

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteure occupait les fonctions suivantes :

Erika Andersen, associée fondatrice de Proteus International et auteure, notamment, de «Growing Great Employees», «Being Strategic», de «Leading So People Will Follow» et de «Be Bad First».

UN ANTIDOTE CONTRE L'INCIVILITÉ

COMMENT VOUS PROTÉGER DES COLLÈGUES IRRÉVÉRENCIEUX.

PAR CHRISTINE PORATH. ILLUSTRATIONS : GREG KLETSEL

A l'âge de 22 ans, j'ai décroché ce que je croyais être le job de mes rêves. J'ai quitté la neige du Midwest pour le soleil de Floride avec un groupe d'anciens étudiants athlètes pour aider une marque internationale d'athlétisme à lancer une académie de sport. Mais au bout de deux ans, beaucoup de mes collègues et moi-même avions démissionné.

Nous étions devenus victimes d'une culture d'entreprise pleine d'agressivité, d'impolitesse et d'incivilités qui avait été instaurée par un chef d'entreprise dictatorial et s'était répandue à tous les échelons. Les salariés étaient au mieux désengagés. Au pire, ils s'adonnaient à des actes de sabotage ou passaient leurs nerfs sur leur famille et leurs amis. Quand je suis partie, beaucoup d'entre nous n'étions plus que l'ombre de nous-mêmes.

Cette expérience a été si formatrice que j'ai décidé de passer ma vie professionnelle à étudier l'incivilité au bureau – ainsi que ses coûts et ses remèdes. Mes recherches ont montré qu'il est presque impossible d'être épargné par l'incivilité au cours de sa carrière. Ces vingt dernières années, j'ai sondé des milliers de salariés et découvert que 98% d'entre eux ont subi un comportement incivil et que 99% en ont été témoins. En 2011, 50% d'entre eux ont déclaré être maltraités au moins une fois par semaine – contre 25% en 1998. Le comportement incorrect allait de la méchanceté pure et simple et du discrédit intentionnel au mépris des opinions d'autrui et à la consultation d'e-mails pendant les réunions.

Comme mes collègues de l'académie de sport et moi-même l'avons constaté, l'incivilité au bureau sape la performance et a un impact personnel. En laboratoire, j'ai découvert que le simple fait d'en être témoin rend les personnes beaucoup moins à même d'assimiler des informations. Voir ou subir un comportement incorrect altère la mémoire de travail (à court terme) et donc la capacité cognitive. Il a été démontré que cela endommage le système immunitaire, met les familles à rude épreuve et produit d'autres effets délétères.

Malheureusement, la résilience des personnes à l'incivilité est en partie hors de leur contrôle. Des recherches ont montré que les réactions à la menace, à l'humiliation, à la déconvenue ou à la défaite – toutes choses communément associées à l'incivilité – sont sensiblement influencées par la constitution génétique.

Peut-être, par voie de conséquence, le moyen le plus efficace de réduire les coûts de l'incivilité au bureau est-il de bâtir une culture qui la rejette – de viser l'« objectif zéro sale con », comme l'appelle le professeur Robert Sutton dans son best-seller du même nom. Mais très peu d'entreprises peuvent pleinement

LES RELATIONS POSITIVES DANS ET HORS DU BUREAU FOURNISSENT UN SOUTIEN ÉMOTIONNEL QUI PEUT CONTREBALANCER DIRECTEMENT LES EFFETS DE L'INCIVILITÉ.

imposer cet objectif. Alors, quand les individus sont confrontés à l'incivilité, que doivent-ils faire?

Mes recherches ont mis au jour quelques tactiques que tout le monde peut utiliser pour minimiser les effets de l'impolitesse sur la performance et le bien-être. J'aurais aimé pouvoir en faire part à cette version plus jeune de moi-même – quand j'avais 22 ans –, lorsque cette personne moins expérimentée se débattait dans un environnement de travail hostile, il y a de nombreuses années.

LES RÉACTIONS HABITUELLES SONT SOUVENT INSUFFISANTES

De nombreuses personnes décident de s'attaquer frontalement à l'incivilité – soit par la riposte, soit par la discussion directe (voir l'encadré «Si vous choisissez la confrontation»). Il existe une autre réaction courante, qui consiste à essayer de contourner le problème en évitant le coupable le plus possible. Bien que ces approches soient utiles dans certaines situations, je ne recommande généralement pas de les adopter.

L'évitement n'est souvent pas tenable, car on n'a parfois pas d'autre choix que de collaborer avec des collègues discourtois. La confrontation peut aggraver la dynamique. Lors de mes études, j'ai constaté que plus de 85% des personnes ayant choisi d'éviter les coupables ou de se confronter à eux n'étaient pas satisfaites de la façon dont le problème avait été résolu ou géré, et que celles qui avaient tenté la confrontation n'étaient pas plus satisfaites que celles qui n'avaient pas réagi.

De même, opter pour un recours institutionnel fonctionne rarement – seules 15% des personnes se déclarent satisfaites de la façon dont leur employeur gère l'incivilité. A leur décharge, les entreprises n'ont souvent pas l'opportunité d'agir : plus de 50% des personnes interrogées affirment qu'elles ne dénoncent pas l'impolitesse, essentiellement par peur ou par sentiment d'impuissance.

UNE APPROCHE HOLISTIQUE

De même que la médecine n'essaie plus de combattre la maladie mais tente de favoriser le bien-être, dans ma discipline – le comportement organisationnel –, les recherches commencent à montrer que travailler pour améliorer son bien-être au bureau, plutôt que d'essayer de faire changer le coupable ou de transformer la relation professionnelle destructrice, est le remède le plus efficace contre l'incivilité.

Cela ne signifie pas que vous ne deviez pas dénoncer un collègue incorrect ou agressif aux RH, ni essayer de gérer le conflit directement. Mais vous rendre imperméable – ou au moins beaucoup moins vulnérable – aux mauvais comportements est un moyen d'y faire face plus durablement. Pour y parvenir, il est bon de se plonger dans ce que nous savons du *bien-être* – l'état psychologique dans lequel un sentiment de vitalité et de développement personnel donne de la force face aux vicissitudes de la vie.

Dans le cadre de mes recherches, j'ai découvert que les personnes épanouies sont en meilleure santé, plus résilientes et davantage aptes à se concentrer sur leur travail. Elles sont à l'abri de la distraction, du stress et de la négativité. Dans une étude portant sur six entreprises de différents secteurs, la fréquence du burn-out chez les salariés définis comme très épanouis était inférieure de moitié à celle observée chez leurs pairs. Leur confiance en eux et dans leur capacité à prendre le contrôle d'une situation était supérieure de 52% et leur baisse de performance après un incident désagréable était inférieure de 34%.

Si vous êtes épanoui, vous êtes moins enclin à vous inquiéter pour un revers ou à le prendre comme un affront personnel, plus résistant aux vagues d'émotion qui suivent, et plus concentré sur la poursuite de votre objectif. Pourtant, malgré ces avantages évidents, moins de 50% des personnes que j'ai sondées se concentrent sur elles-mêmes et cherchent à encourager une bonne mentalité après s'être heurtées à l'incivilité. Elles considèrent rarement que l'antidote puisse être totalement déconnecté de l'incident survenu.

Comment participer à votre propre bien-être? Je suggère une double approche : prenez des mesures pour être épanoui *cognitivement,* ce qui implique développement, dynamisme et apprentissage continu; et prenez des mesures pour être épanoui *affectivement,* c'est-à-dire pour vous sentir en bonne santé et éprouver passion et enthousiasme au bureau comme ailleurs. Souvent, ces deux tactiques se renforcent mutuellement – si vous avez de l'énergie, vous êtes plus enclin à vous sentir motivé pour apprendre, et prendre conscience de votre développement alimente votre vitalité. Mais faire la distinction entre les deux peut aider les personnes à savoir dans quel domaine elles risquent d'être à la traîne et à prendre des mesures pour consolider leurs défenses en vue de la prochaine rencontre hostile.

SOYEZ ÉPANOUI COGNITIVEMENT

Si vous avez eu affaire à un collègue irrévérencieux, vous savez probablement à quel point cela peut être dur de s'en remettre. Peut-être aucune émotion n'est-elle plus difficile à surmonter que le sentiment d'injustice. Les neuroscientifiques ont montré que les souvenirs associés à de fortes émotions sont plus facilement accessibles et davantage susceptibles d'être réactivés, et ruminer un incident vous empêche de le mettre derrière vous. Cela peut accroître le manque d'assurance, réduire l'estime de soi et augmenter le sentiment d'impuissance.

J'encourage les gens à reporter leur attention sur le développement cognitif. Votre cerveau conscient ne peut penser qu'à un certain nombre de choses à la fois – il vaut bien mieux qu'il soit occupé à créer de nouvelles connexions neuronales et à intégrer de nouveaux souvenirs.

Vous pouvez vous autoriser à vous sentir blessé ou indigné – mais uniquement pour un temps limité. Tina Sung, vice-présidente de l'association à but non lucratif Partnership for Public Service, m'a fait part d'un adage qui illustre ce conseil : « Vous pouvez visiter Pity City, mais vous ne pouvez pas y vivre. » Je pourrais ajouter que Pity City (« la ville de l'apitoiement », NDLR) est un bon endroit pour vous débarrasser de vos bagages.

L'écriture d'un journal et autres rituels peuvent aider à tourner la page. Comme le rapporte David Brooks dans « The Road to Character », Dwight D. Eisenhower a souvent écrit de violentes diatribes dans son journal pour libérer les émotions négatives que lui inspiraient ses collègues. Il a pris cette habitude lorsqu'il travaillait comme conseiller du général Douglas MacArthur, qui était notoirement tyrannique.

Une fois votre attention orientée vers des horizons plus productifs, plusieurs étapes peuvent vous aider à vous concentrer sur l'évolution cognitive. Identifiez d'abord des domaines de développement, et cherchez-y activement des opportunités d'apprentissage. Teresa Amabile et Steven Kramer, auteurs de « The Progress Principle », ont montré que l'évolution est un facteur de motivation professionnelle supérieur même à la reconnaissance ou au salaire. Elle peut être tout aussi efficace pour aider les salariés à rebondir face à l'incivilité. Une jeune femme travaillant dans le marketing m'a dit : « Un environnement toxique était en train de me miner. » Ne voyant pas de moyen facile ni rapide de s'en sortir, elle a décidé de passer ses nuits à préparer un MBA. Toutes les étapes qu'elle a traversées, comme l'obtention de bons résultats au GMAT, lui ont apporté confiance et enthousiasme. Si son avenir est resté incertain, elle est devenue plus résiliente à son environnement de travail délétère.

Il convient de noter que ces efforts de développement n'ont pas besoin d'être directement liés à votre travail. Se lancer dans une compétence, un hobby ou un sport nouveaux peut avoir un effet similaire. Il est

UN COMPORTEMENT INCORRECT EST UN AGENT PATHOGÈNE INFECTIEUX, TEL UN VIRUS. VOS DÉFENSES CONTRE LUI DÉPENDENT DE LA FAÇON DONT VOUS GÉREZ VOTRE ÉNERGIE.

tout simplement plus difficile d'être abattu quand on a la sensation d'être dans une spirale ascendante.

Une autre façon de favoriser le développement cognitif consiste à travailler étroitement avec un mentor. Les mentors ont le chic pour aider leurs protégés à s'épanouir en leur lançant des défis et en s'assurant qu'ils ne stagnent pas ou ne tombent pas dans un marasme improductif. Par exemple, Lynne, consultante travaillant dans un environnement «incivil», a établi une relation étroite avec un mentor, qui l'a incitée à se tenir éloignée de toute complication inutile et à se concentrer sur ses propres performances. Quand Lynne s'est sentie glisser dans la rumination, la récrimination et la colère, son mentor lui a rappelé à quel point son bonheur et sa productivité allaient en souffrir et l'a orientée dans des directions plus fructueuses. En suivant ses conseils, Lynne a pu améliorer considérablement son bien-être – et ses performances, ce qui lui a valu une promotion.

SOYEZ ÉPANOUI AFFECTIVEMENT

Il me semble utile de considérer le comportement incorrect au bureau comme un agent pathogène infectieux, tel un virus. Vos défenses contre lui dépendent dans une grande mesure de la façon dont vous êtes capable de gérer votre énergie. En fait, d'après mes recherches, de nombreux facteurs qui contribuent à prévenir la maladie – comme une bonne alimentation, le sommeil et la gestion du stress – peuvent aussi aider à se prémunir contre les effets nocifs de l'incivilité.

Il est particulièrement important de dormir : le manque de sommeil vous expose davantage à la distraction et vous dépossède de votre sang-froid ; il vous pousse à vous sentir moins confiant, plus hostile, plus agressif et plus menacé, y compris par de faibles stimuli ; et il peut entraîner un comportement contraire à l'éthique. En bref, la privation de sommeil (généralement caractérisée par moins de cinq heures par nuit) vous assure de mal réagir à l'incivilité et peut même nuire à votre carrière.

L'exercice est un autre moyen infaillible de vous protéger contre les émotions négatives, comme la colère, la peur et la tristesse, typiquement engendrées par un comportement incorrect. Il améliore à la fois la puissance cognitive et l'humeur, vous distrait de vos préoccupations, réduit la tension musculaire et augmente la résilience. Il a été démontré qu'il diminue de plus de 50% les symptômes de l'anxiété, et, lors d'une étude, il s'est même révélé plus efficace dans le traitement de la dépression que la sertraline, principale prescription contre cette maladie. Ceux qui font de l'exercice régulièrement sont bien moins susceptibles de «faire la tête» et plus aptes à rebondir à la suite d'interactions négatives.

Entretenir votre énergie par d'autres moyens, en ayant une alimentation saine par exemple, vous aidera aussi à être au mieux de votre forme pour réagir calmement à une confrontation incivile. Lorsqu'ils sont affamés, les gens ont tendance à réagir à la contrariété en s'en prenant aux autres.

Mais il ne s'agit pas seulement de prendre soin de votre corps. La pleine conscience – opérer un changement de conscience pour traiter les situations plus lentement et posément et réagir avec une plus grande réflexion préalable – peut vous aider à maintenir votre équilibre dans un environnement difficile, de même qu'éprouver le sentiment d'avoir un but dans votre travail. D'autres chercheurs et moi-même avons découvert que, lorsque les salariés sont engagés dans un travail qui a un sens pour eux, ils sont plus productifs dans des équipes inciviles que leurs collègues. Vous rappeler les attributs non financiers qui vous ont attiré au départ vers votre travail peut engendrer de la gratitude et de la satisfaction.

Les relations positives à l'intérieur et à l'extérieur du bureau fournissent aussi un soutien émotionnel qui peut contrebalancer directement les effets de l'incivilité. Des recherches que j'ai menées avec Andrew Parker et Alexandra Gerbasi montrent que, tous secteurs, entreprises et niveaux confondus, la «désénergisation» – les relations négatives – a de quatre à sept fois plus d'impact sur le sentiment d'épanouissement d'un salarié que l'«énergisation» – les relations positives. Autrement dit, il faut un petit groupe d'énergiseurs pour compenser les effets de chaque con. Alors pensez aux personnes de votre vie qui vous font rire et vous remontent le moral. Passez plus de temps avec elles et demandez-leur de vous présenter à leurs amis.

Enfin, lors d'études sur les MBA, les Executive MBA et sur des salariés, j'ai découvert une corrélation invariablement forte entre l'épanouissement en dehors du bureau et la résilience à l'incivilité.

Dans une étude portant sur des individus ayant été confrontés à l'impolitesse, ceux qui se réalisaient dans des activités non professionnelles faisaient état d'une santé meilleure de 80%, d'un épanouissement au travail supérieur de 89% et d'une satisfaction plus grande de 38% quant à la façon dont ils avaient géré la confrontation. Chercher à exercer des responsabilités en tant que citoyen – en particulier si vous n'en avez pas l'opportunité immédiate au sein de votre entreprise – renforce l'épanouissement cognitif et affectif.

SI VOUS CHOISISSEZ LA CONFRONTATION

Si vous devez vous confronter à un collègue qui a été incorrect, posez-vous trois questions :

1. **EST-CE QUE JE ME SENS EN SÉCURITÉ À L'IDÉE DE PARLER AVEC CETTE PERSONNE?**
2. **SON COMPORTEMENT ÉTAIT-IL INTENTIONNEL?**
3. **ÉTAIT-CE LE SEUL EXEMPLE D'UN TEL COMPORTEMENT DE SA PART?**

- **Si vous avez répondu NON à n'importe laquelle de ces questions, ne discutez pas de l'incident avec le coupable. Concentrez-vous sur votre propre efficacité et, lors de vos futures rencontres, suivez l'acronyme BIAF : soyez bref, informatif, aimable et ferme.**
- **Mais si vous avez répondu OUI aux trois questions, songez à dire au coupable le sentiment que son comportement vous a donné. Quelques éléments à garder à l'esprit :**

Préparez-vous pour la discussion. Réfléchissez à un moment opportun et à un environnement agréable et sûr dans lequel vous serez tous deux à l'aise. Envisagez la possibilité de convier d'autres personnes à titre de témoins ou de médiateurs.

Testez vos idées auprès de quelqu'un qui vous donnera un feed-back honnête. Demandez à cette personne de jouer le rôle du coupable, en tenant compte de son caractère.

Prenez garde à votre communication non verbale. Cela comprend la posture, les expressions faciales, les gestes, le débit, le timing et surtout le ton de la voix. Les gens travaillent bien plus ce qu'ils prévoient de dire que la façon dont ils vont le dire. Mais des études montrent que les paroles véhiculent bien moins de sens que la façon dont elles sont prononcées.

Agissez dans le but d'un bénéfice réciproque. Pendant la discussion, concentrez-vous sur le problème (et non la personne) et sur la façon dont le comportement en question nuit à la performance.

Préparez-vous à une réaction émotive. Si le coupable commence à s'énerver, essayez de le tolérer: cela mènera peut-être à un terrain plus productif. Utilisez des formules comme «Je saisis» ou «Je comprends». Admettre sa responsabilité, s'il y a lieu, peut également aider.

Ayez une écoute active. Paraphrasez ce que vous entendez et répétez-le. On gagne en crédibilité et on est plus apprécié lorsque l'on pose des questions humblement.

Concentrez-vous sur l'établissement de normes de courtoisie pour l'avenir. Comment allez-vous interagir pour que, dorénavant, aucun de vous ne subisse de dégradation de performance?

Un cadre que j'ai interrogé a décidé d'intégrer le conseil d'administration d'une association à but non lucratif visant à améliorer la vie des patients atteints d'autisme Dup15q, syndrome dont sa fille avait hérité. Il a mené des collectes de fonds, contribué à accroître l'intérêt des scientifiques et géré les finances de l'association. Grâce à ces expériences et à ces satisfactions, m'a-t-il dit, il s'est senti presque blindé au bureau.

L'INCIVILITÉ COÛTE TRÈS CHER. Dans des cas extrêmes, un changement de travail ou un transfert peuvent être nécessaires pour éviter le burn-out et préserver sa santé et son bien-être. Mes recherches montrent que, sur huit personnes déclarant travailler dans un environnement incivil, il y en a environ une qui finit par partir à cause de cela, et, rétrospectivement, je sais que j'ai eu raison de quitter l'académie de sport de Floride. Cependant, quand je suis confrontée à un comportement incorrect aujourd'hui, je suis mieux armée pour en contrecarrer les effets. Comme tout le monde, j'ai encore des progrès à faire, et ma réaction est rarement parfaite. Mais, je peux l'affirmer avec certitude, me concentrer sur un sentiment d'épanouissement a fait de moi une professionnelle plus engagée, plus productive et plus heureuse. C'est aussi à votre portée.

À PROPOS DE L'AUTEURE

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteure occupait les fonctions suivantes :

Christine Porath, professeure associée en management à l'université de Georgetown. Coauteure de «Mastering Incivility : A Manifesto for the Workplace» (Grand Central Publishing, 2016) et de «The Cost of Bad Behavior» (Portofolio, 2009).

DÉTESTEZ-VOUS VOTRE PATRON?

SI OUI, VOICI COMMENT RÉGLER LE PROBLÈME.

PAR MANFRED F. R. KETS DE VRIES. ILLUSTRATIONS : SAM CHIVERS

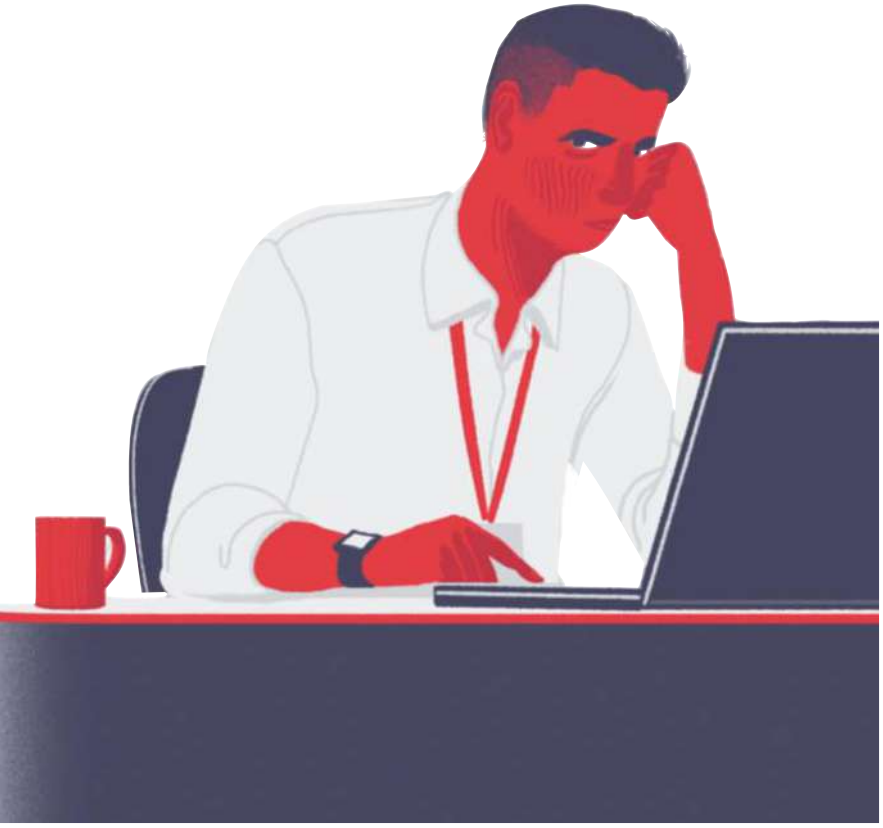
Stacey aimait vraiment son travail au sein d'une entreprise technologique prestigieuse – du moins, jusqu'à ce que son patron ne parte travailler dans une autre compagnie. Le nouveau manager, Peter, semblait détester à peu près tout le monde dans l'équipe dont il avait hérité, sans tenir compte des performances individuelles ou collectives. Il était froid, enclin au micromanagement, et avait tendance à ignorer tout projet dont l'idée originale ne venait pas de lui. En l'espace d'une année, il avait remplacé bon nombre de collègues de Stacey.

Au début, Stacey (dont le prénom, tout comme d'autres dans cet article, a été modifié) essaya de gagner la confiance et le respect de son nouveau patron en lui demandant des conseils et des retours sur son travail. Mais Peter y était insensible. En dépit de tous ses efforts, Stacey n'arrivait pas à faire en sorte que ça colle avec lui. Quand, au bout de plusieurs mois, elle décida finalement de se rapprocher des RH pour leur faire part du problème, elle n'obtint rien de plus que de la compassion. La firme ne souhaitait pas sanctionner Peter, parce que la performance de son unité ne s'était pas matériellement dégradée et que personne d'autre ne s'était plaint.

Incapable de changer la dynamique avec Peter ou d'y échapper, Stacey était stressée, déprimée, et de plus en plus incapable de fournir un travail convenable. Elle s'inquiétait que sa seule porte de sortie soit de quitter l'entreprise qu'elle aimait.

La situation de Stacey n'est pas unique. D'après la dernière étude « State of the Global Workplace » de Gallup, la moitié des employés aux Etats-Unis ont, à un moment donné dans leur carrière, quitté un travail

LES PERSONNES QUI SE DÉMÈNENT POUR BIEN TRAVAILLER AVEC LEURS SUPÉRIEURS FONT ELLES-MÊMES PRESQUE TOUJOURS PARTIE DU PROBLÈME : LEUR COMPORTEMENT LES EMPÊCHE D'ÊTRE RECONNUES ET VALORISÉES.



dans le but d'échapper à leur patron. Les chiffres sont similaires, voire plus élevés concernant les travailleurs en Europe, en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique.

La même enquête, confirmant d'autres réalisées par le passé, montre aussi une corrélation évidente entre l'engagement d'un(e) employé(e) (c'est-à-dire sa motivation et les efforts mis en place pour accomplir les objectifs d'entreprise) et sa relation avec le patron. Tandis que 77% des employés disant être impliqués au travail ont décrit leurs interactions avec leur patron en termes positifs (par exemple, « Mon superviseur se concentre sur mes points forts »), seuls 23% de ceux s'étant dit peu impliqués et un petit 4% de ceux n'étant pas du tout impliqués en ont fait de même. Cela est inquiétant, parce que la recherche a montré qu'une main-d'œuvre impliquée est un moteur essentiel du succès des entreprises. Or, selon Gallup, seuls 13% des employés appartiennent à cette catégorie.

Que font les « mauvais » patrons ? Parmi les griefs fréquemment cités, on retrouve : le micromanagement, le harcèlement, l'évitement des conflits, le fait d'esquiver la prise de décision, de s'accorder le crédit d'un effort qui n'est pas le sien, de rejeter la faute sur les autres, de ne pas faire circuler l'information correctement, de ne pas être à l'écoute, de montrer le mauvais exemple, d'être flemmard et de ne pas faire évoluer l'équipe. Des attitudes anormales comme celles-ci rendraient n'importe qui mécontent et improductif. Cependant, quels que soient les péchés commis par votre boss, bien gérer votre relation avec elle ou lui est une part essentielle de votre travail. Le faire correctement est un indicateur important de votre efficacité.

En tant que chercheur, coach en management et psychanalyste, j'ai travaillé pendant plusieurs décennies avec des cadres supérieurs (parfois à haut potentiel) afin de les aider à résoudre les dynamiques dysfonctionnelles auxquelles ils faisaient face avec leurs managers. Cet article explore les options disponibles pour toute personne se retrouvant dans cette situation délicate. La plupart de ces solutions relèveront du bon sens, mais j'ai remarqué que les gens oublient souvent qu'ils ont le pouvoir d'améliorer ces mauvaises situations, et donc le fait de les décrire systématiquement peut être d'une grande aide.

1 ENTRAÎNEZ-VOUS À L'EMPATHIE

La première étape est de prendre en compte les pressions externes que votre manager subit. Rappelez-vous que la plupart des mauvais patrons ne sont pas intrinsèquement de mauvaises personnes ; ce sont de bonnes personnes avec des faiblesses pouvant être exacerbées par la pression de devoir diriger et de produire des résultats. Il est donc important de ne pas considérer uniquement la manière dont ils agissent, mais aussi la raison pour laquelle ils agissent ainsi.

La recherche a montré à maintes reprises qu'être empathique peut changer la donne dans des relations compliquées entre patron et subordonné, et pas seulement du haut vers le bas. Des experts tels que Stephen Covey et Daniel Goleman insistent sur l'importance d'utiliser cet aspect essentiel de l'intelligence émotionnelle pour mieux s'en sortir. Les neurosciences suggèrent également que c'est une stratégie efficace, puisque les neurones miroirs du cerveau humain poussent naturellement les gens à reproduire les comportements. Pour faire court : si vous travaillez à être compatissant envers votre patron, il y a des chances pour qu'il (ou elle) commence à être compatissant avec vous, ce qui bénéficiera à tout le monde.

Il peut paraître difficile de compatir avec un manager que vous détestez ou qui ne vous donne pas ce dont vous avez besoin. Mais, comme Daniel Goleman l'a prouvé il y a des années, l'empathie peut s'apprendre. Et de récentes recherches émanant d'autres spécialistes, parmi lesquels des experts de la Menninger Clinic, suggèrent que, si vous vous exercez consciemment à l'empathie, votre perception des émotions des autres n'en sera que plus précise.

Je me souviens du cas de George, directeur commercial dans une grande firme américaine, qui s'était démené pour plaire à sa patronne, Abby – sans succès. George était extrêmement frustré par le manque d'attention et de soutien que lui accordait Abby, jusqu'à ce

qu'un collègue lui dise de se mettre à la place de sa patronne. George savait que le patron d'Abby était lui-même un vrai tyran, connu pour mettre en place des objectifs inatteignables. Réalisant cela, il comprit qu'Abby ne l'ignorait pas intentionnellement ; elle n'avait tout simplement pas le temps de l'encourager parce qu'elle travaillait sur plusieurs initiatives commerciales à la fois.

Bien que cela puisse être un exercice intentionnel, il est préférable de faire preuve d'empathie dans un cadre informel. Ne fixez pas de rendez-vous ; cherchez plutôt le moment où l'autre personne sera réceptive à vos efforts. Dans le cas de George, cela s'est produit lors d'un voyage d'affaires chez deux clients très importants, à Singapour. Au cours du dîner, le premier jour, il a soigneusement offert à Abby l'opportunité de se confier à propos des pressions qu'elle ressentait en lui demandant comment avançaient les nouveaux projets de business en Chine continentale.

Abby s'avéra encline à partager son stress et ses frustrations, et l'échange fut un moment décisif dans ce qui devint finalement une relation de travail très satisfaisante entre eux deux. George s'inquiétait moins à propos de l'attention dont il faisait (ou ne faisait pas) l'objet, et Abby semblait plus disponible pour écouter ses problèmes.

2 PENSEZ À VOTRE RÔLE

La deuxième étape est de vous remettre en question. D'après mon expérience, les personnes qui se démènent pour bien travailler avec leurs supérieurs font elles-mêmes presque toujours partie du problème : leur comportement, d'une certaine manière, les empêche d'être reconnues et valorisées. Ce n'est probablement pas ce que vous voulez entendre, mais en reconnaissant que vous faites peut-être mal quelque chose, en trouvant ce que c'est et en vous adaptant en conséquence, il se pourrait que vous soyez capable de sauver la relation.

Commencez par une introspection. Examinez, aussi objectivement que possible, les reproches que votre patron vous a faits. Dans quels domaines avez-vous besoin de progresser ? Quels aspects de votre comportement ou de votre rendement sont-ils susceptibles de l'irriter ?

Demandez-vous également ce qui peut pousser vos personnalités à s'affronter. Je constate souvent après une courte discussion avec mes clients que leurs managers sont des « figures de transfert », représentant des figures d'autorité du passé avec lesquelles les clients ont des problèmes non résolus. Les transferts de ce genre ont une puissante influence sur le comportement et devraient toujours être explicitement pris en considération lorsque des dysfonctionnements doivent être résolus dans une relation entre patron et subordonné.

Une cliente, par exemple, m'a dit que sa supérieure lui rappelait une institutrice qu'elle avait eue à l'école primaire, qui la harcelait et à qui elle n'avait jamais été capable de plaire. Les deux se ressemblaient physiquement et communiquaient de la même manière, de façon péremptoire.

Lorsqu'on met en évidence qu'il y a transfert, les gens peuvent prendre des mesures pour corriger cela. Après nos séances, ma cliente me rapporta qu'elle trouvait plus facile de prendre du recul et de distinguer ses rancœurs passées de ses réactions actuelles, et de considérer positivement les remarques de sa cheffe.

Ensuite, observez et sollicitez l'avis de collègues qui coopèrent parfaitement avec votre patron. Essayez de comprendre les préférences, les singularités ainsi que les sensibilités de ce dernier, et demandez conseil sur la façon dont vous pourriez agir. Cependant, lorsque vous en parlez à vos collègues, prenez soin de bien cadrer vos questions. Par exemple, au lieu de demander à un collègue pourquoi le patron vous interrompt toujours quand vous parlez, demandez-lui plutôt : « Comment sais-tu s'il faut parler ou pas ? » ou bien « Comment est-il possible de savoir quand le patron veut (ou ne veut pas) que l'on participe ? », ou encore « Comment fais-tu pour exprimer un désaccord ? ».

Aussi, profitez des programmes d'entraînement collectifs pour obtenir l'avis de pairs. Je me rappelle du cas de Tom, qui, au cours d'un atelier de développement du leadership, s'est vu demander (à l'instar de chacun dans son petit groupe) de présenter un problème qui le perturbait. Il avoua avoir besoin d'améliorer sa relation avec son patron ; quoi qu'il fasse, cela ne semblait jamais assez bien. Ses pairs lui répondirent franchement. Ils lui dirent qu'il semblait souvent confus lors des réunions quand il essayait d'expliquer les objectifs de sa business unit et qu'il avait l'air de mal valoriser ses subalternes. Aux yeux

LA PLUPART DES MAUVAIS PATRONS NE SONT PAS INTRINSÈQUEMENT DE MAUVAISES PERSONNES. CE SONT DE BONNES PERSONNES AVEC DES FAIBLESSES POUVANT ÊTRE EXACERBÉES PAR LA PRESSION DE DEVOIR DIRIGER ET DE PRODUIRE DES RÉSULTATS.

CHERCHEZ UN NOUVEAU TRAVAIL TANT QUE VOUS ÊTES SALARIÉ, AFIN DE PARTIR SELON VOS CONDITIONS. AVOIR UN MAUVAIS PATRON N'EST PAS DE VOTRE FAUTE, MAIS RESTER AVEC LUI L'EST.

de ses collègues, c'était pour ça que le patron n'était pas satisfait du travail de Tom.

Ils lui ont suggéré de passer plus de temps à répéter et à construire ses présentations, et, en particulier, de proposer des objectifs moins généraux et d'identifier les moyens de réussir. Ils lui ont également suggéré d'amener ses subordonnés à la réunion pour qu'ils fassent eux-mêmes des rapports. Tom posa quelques questions supplémentaires et quitta l'atelier, impatient de pouvoir mettre en œuvre les avis qu'il avait reçus. Lors de la session de planning de l'année suivante, son patron le félicita pour la qualité de la présentation de son groupe et enchaîna avec un e-mail louant le travail d'équipe dont l'unité commençait à faire preuve.

Si les retours de vos collègues ne vous permettent pas de voir de quelle manière votre comportement est susceptible de vous faire du tort, l'étape suivante est d'essayer de parler du problème à votre patron. Encore une fois, soyez délicat lorsque vous abordez le sujet, formulez vos questions de manière positive : « Comment puis-je mieux vous aider à accomplir vos objectifs? » plutôt que « Qu'est-ce que je fais de mal? ». Votre posture doit être celle de quelqu'un qui recherche des conseils, voire un mentorat. Demandez un rendez-vous en tête-à-tête et donnez à votre patron une idée de ce dont vous voudriez parler : vos problèmes de performance et le développement de vos compétences en matière de management.

Si vous êtes chanceux, il (elle) appréciera votre volonté de vous impliquer et vous indiquera dans quels domaines progresser ; cela créera les bases d'une relation plus solide. Cependant, si votre patron vous résiste ou vous rejette, cela indique que vous n'êtes pas le problème, et vous devez imaginer ce que vous pouvez faire pour changer les choses – si cela est possible.

3 OFFREZ LA CHANCE DE POUVOIR CHANGER

Si vous en arrivez à la conclusion que vous n'êtes pas celui qui fait dérailler la relation avec votre patron, c'est à ce moment alors, et alors seulement, que vous devriez ouvertement suggérer que le courant n'a pas l'air de passer entre vous et que vous aimeriez y remédier.

Il y a plusieurs façons d'aborder cette conversation. Si vous en avez l'opportunité, profitez d'une discussion franche en cours pour aborder le sujet. Jeanne, une cadre française qui fut mon élève, me parla d'une visite qu'elle avait effectuée chez un client en compagnie de son patron britannique, Richard. Le client leur fit passer un sale quart d'heure, ce qui provoqua un échange entre eux à propos de ce qui s'était mal passé. Cela donna à Jeanne l'occasion d'exprimer sa frustration à l'égard du comportement de son patron, et ils furent finalement capables de trouver une solution qui les aiderait à améliorer leur relation.

Si un moment comme celui-ci ne se présente pas, initiez vous-même la conversation. La plupart des experts en gestion des conflits recommandent de faire cela dans un cadre privé où on ne peut vous in-

terrompre facilement et où il sera difficile pour l'un ou l'autre de s'en aller. Pour mener un échange constructif, il est important que les gens se sentent « en lieu sûr ». Invitez votre patron à déjeuner ; éventuellement dans un restaurant dans lequel il est peu probable que vous croisiez des collègues. Expliquez que vous avez des problèmes privés dont vous voulez lui faire part en dehors du bureau. Si un problème opérationnel spécifique, comme l'impossibilité de respecter un délai crucial, est survenu à cause du désaccord qui règne entre vous, vous pouvez dire que vous voulez parler de ce problème et de ce qu'il implique concernant d'autres projets – le genre d'analyse à froid effectuée par Jeanne et Richard. Faites savoir à votre patron qu'il doit s'attendre à une conversation difficile – une conversation qui ne peut être évitée. Si vous dites juste que vous voulez parler de problèmes interpersonnels, le patron est susceptible de prétexter un problème plus urgent.

Lorsque vous entamerez la conversation, vous découvrirez peut-être que votre patron n'était même pas conscient du degré de votre mécontentement. Avec Jeanne, par exemple, un des problèmes était que Richard ne lui demandait jamais son opinion, n'écoutant que ses collègues (pour la plupart britanniques et masculins) qui donnaient leur avis de leur plein gré. Quand ils en ont parlé, Richard lui expliqua qu'il ne voulait pas la mettre dans l'embarras lors des réunions mais qu'il n'avait aucune intention de la réduire au silence.

4 ORGANISEZ UNE MUTINERIE

Si vous ne pouvez pas améliorer la situation en changeant votre comportement ou si vous ne parvenez pas à communiquer avec votre patron, et si vos collègues sont du même avis que vous, vous devriez envisager de prévenir les RH et les boss de votre boss du problème.

En empruntant ce chemin, vous devez cependant formuler un solide argumentaire pour expliquer en quoi votre patron est un frein – quelqu'un dont les mauvaises méthodes de management porteront finalement préjudice aux performances de l'équipe, de la business unit ou de l'entreprise. Vous devez également être prêt à faire une menace de procès crédible contre la société. Vous aurez besoin de preuves documentées de l'impact négatif de votre patron et de son comportement inapproprié, comme des déclarations de témoins et des exemples de correspondances qui transgressent clairement le règlement de la société ou les directives des RH. Plus il y aura de gens voulant rendre publiques des plaintes ou preuves similaires, plus il sera compliqué pour les hauts responsables d'ignorer ou de nier le problème.

En l'absence de données irréfutables indiquant un type de comportement inapproprié, les représentants des RH ne seront probablement pas vos alliés ; la plupart du temps, ils seront du côté du patron. Maria, une autre cadre que j'ai conseillée et qui avait eu des problèmes avec sa patronne, est dans un premier temps allée demander de l'aide aux RH. Mais sa manager était extrêmement douée pour s'autopromouvoir et persuada les RH que Maria, en fait, était le problème. Non seulement le chef des RH refusa de donner suite à l'affaire, mais il insinua même qu'il était du ressort de Maria de s'adapter à sa patronne.

Les histoires de ce genre sont bien trop courantes, et beaucoup de subordonnés qui n'ont pas préparé d'arguments solides contre leur patron ont fini par perdre leur travail plutôt que s'être efforcés de changer de comportement ou d'habitudes. La mutinerie et la dénonciation peuvent aussi nuire à vos futures perspectives d'emploi. Par conséquent, déposer une plainte officielle est sans aucun doute le dernier recours.

5 GAGNEZ DU TEMPS OU PASSEZ À AUTRE CHOSE

Si vous n'êtes pas en mesure de changer la nature de votre relation avec votre patron en suivant les étapes précédemment décrites, et qu'il n'y a pas de potentiel pour une action groupée, alors vos options deviennent limitées.

Dans ces situations, la plupart des employés font simplement leur travail sans conviction, machinalement, et minimisent les contacts avec leur patron. Il existe toujours la possibilité, ou l'espoir, que ce dernier passera à autre chose. Mais rappelez-vous que, en essayant de gagner du temps, vous devez aussi vous fixer une limite de temps, afin qu'attendre ne devienne pas un mode de vie. Sinon, vous vous sentirez indifférent, désabusé, voire aigri. Et cela peut déborder sur d'autres aspects de votre vie, contribuant à la dépression et à un éventail de réactions psychosomatiques additionnelles.

La meilleure solution est de chercher un nouveau travail pendant que vous êtes encore salarié, et de partir selon vos propres conditions. Renforcez votre CV, contactez des chasseurs de têtes, préparez vos références et commencez à passer des entretiens. Avoir un mauvais patron n'est pas de votre faute, mais rester avec lui l'est.

C'est ce que Stacey a finalement conclu. Après un examen de conscience, elle a commencé à chercher un nouveau travail. Elle ne mit pas longtemps à trouver un poste intéressant dans une autre entreprise, travaillant avec un patron avec qui elle avait d'excellents rapports. Quelques mois plus tard, un ancien collègue de Stacey lui dit que Peter avait quitté la compagnie peu après elle. Bien que ce départ ait été annoncé comme de son propre fait, les infos en interne indiquaient que le top management l'avait poussé vers la sortie parce qu'il perdait trop de gens précieux.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes :

Manfred F. R. Kets de Vries, coach, psychanalyste et spécialiste du management. Professeur émérite et chargé de l'enseignement du développement du leadership et du changement organisationnel à l'Insead.

LES MEILLEURS LEADERS SONT D'EXCELLENTS PROFESSEURS

ILS ADAPTENT LEURS CONSIGNES POUR AIDER LEURS SUBORDONNÉS À SE TRANSCENDER.

PAR SYDNEY FINKELSTEIN. ILLUSTRATIONS: CRISTINA DAURA

Kundapur Vaman Kamath était professeur. Sans pour autant travailler dans une école ou faire face à une classe. En fait, il dispensait ses cours au bureau – aux employés qui ont travaillé pour lui au cours des quatre décennies durant lesquelles il a officié en Inde, à l'Icici Bank, en tant que cadre supérieur, puis en tant que P-DG. Qu'il offrît ses conseils en matière de communication avec les parties prenantes ou qu'il expliquât l'importance de fixer des objectifs ambitieux, Kundapur Vaman Kamath considérait chaque jour comme une opportunité de prodiguer à ses subalternes une masterclass personnalisée de management. Au fil du temps, cette approche a transformé l'entreprise en un incubateur de cadres talentueux, accélérant ainsi sa croissance. L'Icici est devenue l'une des banques importantes les plus innovantes d'Inde, et Kundapur Vaman Kamath s'est vu attribuer le mérite d'avoir façonné une génération entière de cadres indiens du secteur bancaire.

J'ai passé plus de dix ans à étudier des leaders de renommée mondiale comme Kamath pour découvrir ce qui les différencie des leaders classiques. Ce fut une surprise de taille de constater l'importance qu'accordent ces managers stars à un tutorat continu et intense de leurs subordonnés, en personne ou bien virtuellement, au cours de la journée de travail. Psychologues, professeurs et consultants pédagogiques ont depuis longtemps reconnu la valeur de ces enseignements personnalisés : ils encouragent non seulement la compétence et le respect des règles, mais aussi le savoir-faire et la liberté d'esprit et d'action.

Cependant, on observe rarement ce type d'enseignement à l'œuvre en entreprise. En effet, j'ai découvert que la plupart des leaders ont recours à des stratégies de management et de développement plus traditionnelles, comme le fait de donner des avis formels, de favoriser les relations professionnelles, de conseiller les employés sur leur plan de carrière, d'agir en tant que référent et d'aider à se frayer son chemin dans l'entreprise. Bien que certains managers se retrouvent de manière occasionnelle à donner une leçon ou deux, peu d'entre eux le font de manière vraiment réfléchie ou en font une part essentielle de leur travail.

En revanche, les leaders exceptionnels que j'ai suivis étaient des professeurs à part entière. Ils accompagnaient systématiquement leurs employés dans leur travail, transmettaient leur savoir-faire, des approches générales, des méthodes de travail et des leçons de vie. Leurs enseignements étaient faits de manière décontractée et naturelle, et découlaient des affaires en cours. Et leur impact était manifeste : leur équipe et leur organisation figuraient parmi les plus performantes de leur secteur.

Heureusement, aucun talent ou entraînement spécifique ni aucun investissement conséquent de temps n'est requis pour transmettre à la manière de ces managers stars. Suivez simplement leur exemple. Sachez quoi enseigner, quand le communiquer et comment faire en sorte que vos leçons soient bien comprises.

DES LEÇONS INOUBLIABLES

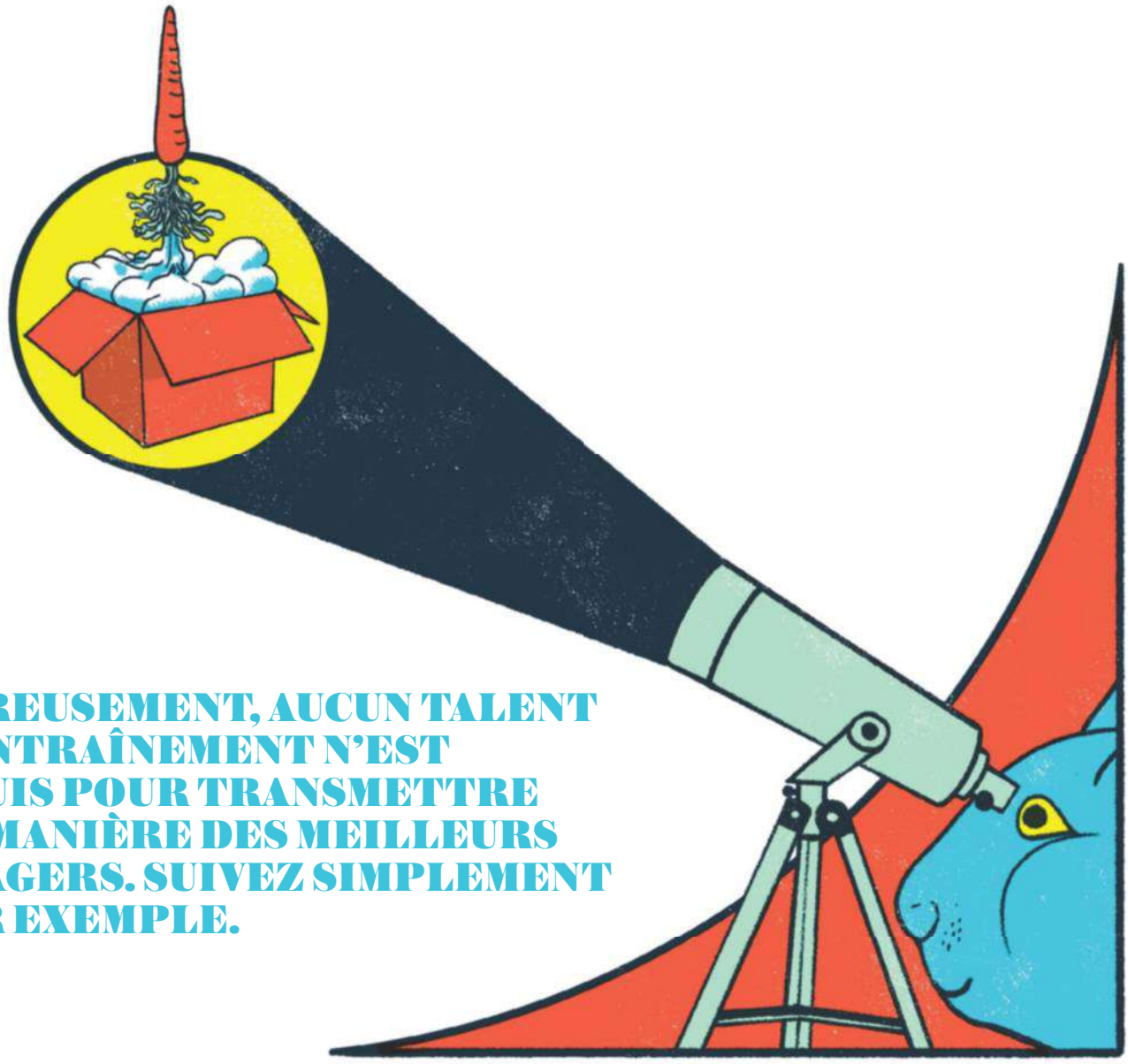
Les leçons que donnent les grands leaders abordent tous types de sujets, mais les meilleures (si pertinentes et tellement utiles que les subalternes les appliquent et les partagent encore des années plus tard) entrent dans trois catégories :

Le professionnalisme. Un manager qui travaillait pour Bill Sanders expliquait que cet investisseur et magnat de l'immobilier conseillait souvent ses employés sur la façon de se conduire professionnellement. Il leur expliquait comment se préparer efficacement pour des réunions, comment communiquer sa vision afin de conclure une vente et comment envisager le secteur non pas tel qu'il est, mais tel qu'il pourrait devenir. Des protégés de Kundapur Vaman Kamath racontent qu'il leur indiquait comment guider leurs subordonnés de manière appropriée et constructive, en les conseillant, tout en respectant leur indépendance. D'autres managers disaient avoir appris de leurs leaders la façon de mettre l'accent sur l'intégrité et sur des standards éthiques élevés. « Il a commencé par parler de la crédibilité », indique Jeff Campbell, l'ancien P-DG de Burger King, au sujet de feu Norman Brinker, une légende de la restauration rapide et l'un de ses premiers patrons. « Il est clair qu'il se souciait des émotions de ses clients et du type de personnes qui travaillaient pour lui. » Un cadre sous la responsabilité de Tommy Frist Jr., lorsqu'il était P-DG d'Hospital Corporation of America (HCA), a rapporté que ce dernier faisait parfois la leçon aux médecins, concernant le besoin de faire passer les patients avant tout. « Votre devoir, leur disait-il, est de faire exactement ce que vous avez appris lorsque vous avez prêté serment. Si jamais un chargé d'affaires vous appelle et vous pousse à faire quelque chose qui ne vous semble pas correct, faites-moi signe, parce que le jour où on fera ça, les hôpitaux commenceront à fermer. »

Les points d'attache. Vous pourriez être tenté de penser que les leaders les plus expérimentés laissent à d'autres le soin de donner des instructions concernant les fondamentaux de leur entreprise. Mais des stars comme Julian Robertson, le fondateur du fonds spéculatif Tiger Management, et Ralph Lauren, légende de la mode, ont formé leurs employés avec une méthode aussi rigoureuse que celle qu'ils s'appliquaient à eux-mêmes (une approche fondée sur un savoir et une expérience approfondis). Comme l'a dit un subalterne à propos de Julian Robertson, « il était capable à n'importe quel moment de vous raconter un tas de choses sur un tas d'entreprises différentes ; ça aurait donné le tournis à n'importe qui ! ». Mindy Grossman, P-DG de Weight Watchers et ancienne cadre chez Polo Ralph Lauren, se rappelle s'être trouvée dans des showrooms en compagnie de Ralph Lauren alors qu'il expliquait comment arriver à être authentique et intègre dans le monde de la mode, que l'on crée « un tee-shirt à 24 dollars ou une jupe en crocodile à 6000 dollars ». De même, les employés ayant travaillé chez Oracle sous les ordres de Larry Ellison ont remarqué que, lorsqu'il dirigeait l'entreprise, il transmettait sans cesse ses connaissances techniques en architecture logicielle. Et Jim Sinegal, cofondateur et ancien P-DG de Costco Wholesale, s'est rappelé la façon dont son ancien patron, Sol Price, le fondateur de Price Club, tentait systématiquement de développer l'expertise de ses employés au sujet des mécanismes de la vente au détail : « Nous étions testés tous les jours et, si quelque chose n'était pas fait correctement, il ne se faisait pas prier pour nous montrer la bonne façon de procéder. »

Les leçons de vie. Bien entendu, les grands leaders ne se limitent pas à de l'enseignement purement professionnel, ils affichent également une sagesse profonde, résultat de leur expérience de vie. Cela peut paraître exagéré, mais j'ai découvert que les managers trouvent cela très constructif. Par exemple, un médecin du HCA interviewé par mon équipe de recherche s'est souvenu de son précédent chef, Tommy Frist Jr., qui lui avait montré une fiche sur laquelle il avait inscrit ses objectifs à court terme, à moyen terme et à long terme. A l'occasion d'une leçon que ce médecin n'a jamais oubliée, Frist lui a expliqué qu'il affinait ces objectifs tous les jours et qu'il était surpris de ne pas voir plus de gens faire la même chose.

Autre exemple, celui de Mike Gamson, l'un des vice-présidents de LinkedIn, qui a raconté à Business-



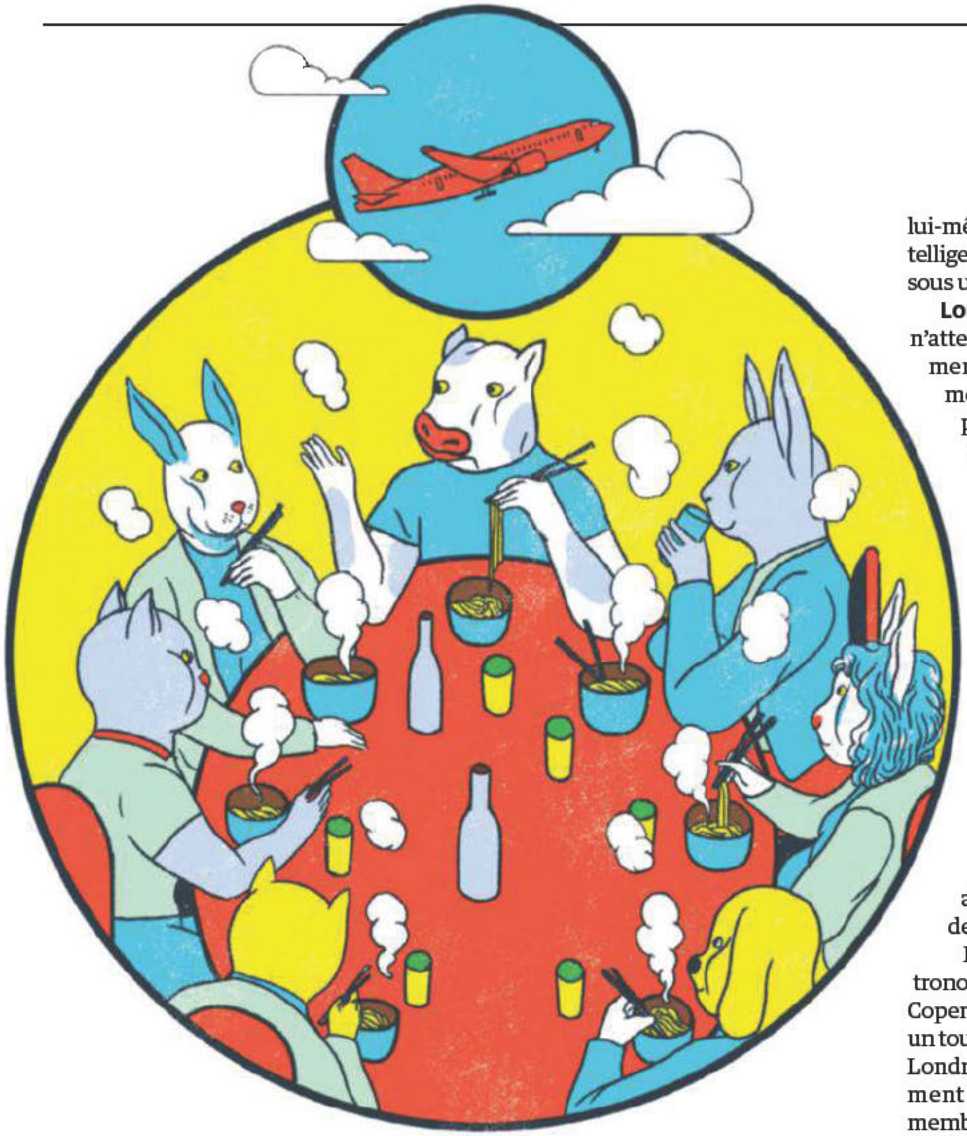
HEUREUSEMENT, AUCUN TALENT OU ENTRAÎNEMENT N'EST REQUIS POUR TRANSMETTRE À LA MANIÈRE DES MEILLEURS MANAGERS. SUIVEZ SIMPLEMENT LEUR EXEMPLE.

Insider.com que, lors de son premier rendez-vous avec le nouveau P-DG de l'entreprise, Jeff Weiner, ils avaient discuté pendant deux heures de principes bouddhistes. Mike Gamson lui confia qu'il voulait devenir un leader plus empathique et Jeff Weiner lui a demandé pourquoi il n'essayait pas plutôt de se montrer plus compatissant. Tous deux ont exploré les différences entre ces deux concepts par le biais d'une parabole religieuse. Mike Gamson a fini par se rendre compte que ces deux types de leaders comprennent le point de vue des autres. Cependant, les managers qui sont dans l'empathie courent le risque de se laisser aspirer par les émotions des autres, alors que les leaders compatissants sont plus susceptibles de rester calmes et lucides et ainsi mieux à même d'apporter leur aide. Cette leçon donnée par Jeff Weiner a radicalement changé la philosophie de leadership de Mike Gamson.

UN TIMING PARFAIT

Le moment où les leaders enseignent est presque aussi important que le contenu de leur leçon. Les leaders couronnés de succès que j'ai suivis n'attendaient pas de retours formels ou même de faire le point. Ils saisissaient et créaient des opportunités afin de transmettre leur sagesse.

Sur le lieu de travail. Lorsque Jim Sinegal travaillait avec Price chez Price Club, il savait que les leçons pouvaient survenir à n'importe quel moment. D'après Jim Sinegal, Sol Price «passait son temps à enseigner», qu'il s'agisse de donner un conseil concernant des stratégies de vente ou de discuter de la façon de devenir un meilleur manager. Chase Coleman III, l'un des protégés de Julian Robertson, a rapporté que ce dernier était, de la même manière, «là pour vous donner une leçon», quelle que soit la nature de l'échange,



et expliquait « comment faire les choses et comment gérer une entreprise ».

Certains leaders travaillent en open space pour garantir un apprentissage au bureau, ce qui leur permet d'observer les employés, de créer une certaine accessibilité, et d'augmenter la fréquence des conversations. D'autres optent pour des bureaux plus traditionnels, mais mettent un point d'honneur à ce que les portes restent ouvertes et veillent à passer beaucoup de temps à circuler dans leur équipe, ce qui signifie qu'ils peuvent donner des leçons spontanément, lorsque les gens sont le plus à même de les comprendre et de les assimiler. Jeff Campbell, le disciple de Norman Brinker, m'a rapporté un bon exemple de ce type. Un soir, au bureau, ce dernier a évoqué une note que Campbell avait récemment fait parvenir à un coéquipier, dans laquelle il donnait une marche à suivre précise au sujet d'une tâche spécifique. Jeff Campbell se rappelle parfaitement les mots de son patron: « Voilà matière à réfléchir : la prochaine fois que vous donnerez à quelqu'un comme Bill l'ordre de faire quelque chose, essayez de lui donner l'objectif, puis laissez-lui trouver lui-même comment faire. Vous découvrirez s'il est intelligent ou pas, et il abordera probablement les choses sous un angle auquel vous n'auriez pas pensé. »

Lors de moments réservés. Les grands leaders n'attendent pas l'occasion « idéale ». Ils créent des moments réservés à l'enseignement, souvent en emmenant leurs protégés hors de l'environnement professionnel, dans des ambiances plus détendues ou des endroits inhabituels. Tommy Frist Jr., pilote passionné, invitait parfois des gens dans son avion. Gene Roberts, rédacteur en chef emblématique du « Philadelphia Inquirer », offrait le dîner à ses subordonnés et leur donnait de « petites astuces » sur la façon de gérer certaines situations, se rappelle un employé. C'était les « meilleurs séminaires possibles », m'a confié un autre manager formé par Gene Roberts. Un cadre de chez Icici, qui rentrait souvent du travail avec Kundapur Vaman Kamath, s'est rendu compte que c'était l'un des moments préférés de son patron pour prodiguer des conseils. Il répondait à tout type de questions et proposait des réflexions diverses et variées allant de sa philosophie de travail à sa pratique de la spiritualité.

René Redzepi, chef renommé, entrepreneur gastronomique et copropriétaire du restaurant Noma, à Copenhague, entraîne l'enseignement hors les murs à un tout autre niveau. En 2012, il a relogé tout son staff à Londres pour ouvrir, pendant dix jours, un établissement éphémère. Quelques années plus tard, les membres de l'équipe sont allés à Tokyo durant deux mois. L'année suivante, ils ont fait un séjour de dix semaines à Sydney, en Australie et, en 2017, ils ont ouvert un restaurant éphémère à Tulum, au Mexique, pendant près de deux mois. Le but, a expliqué René Redzepi, était « d'apprendre en explorant un endroit différent et en faisant de nouvelles rencontres ». Il prenait la responsabilité de s'assurer que chacun élargissait ses horizons culinaires. De retour au pays, le staff et lui ont travaillé « dans le but d'appliquer l'ensemble de ces connaissances nouvelles à leur routine quotidienne ».

PAROLE D'EXPERT

Quels que soient le moment ou le lieu choisis pour donner leurs cours, les leaders que j'ai suivis étaient assez intelligents pour ne pas faire de grands discours pompeux ou accabler leurs employés avec trop d'informations. Ils usaient de techniques plus nuancées :

Donner des conseils sur mesure. Les meilleurs éducateurs adoptent la personnalisation, ils créent des leçons et un soutien sur mesure pour correspondre au profil d'apprentissage de chaque étudiant. Et les grands chefs d'entreprise font la même chose. Ils savent que leur enseignement doit correspondre aux besoins, à la personnalité et au projet professionnel de

LES GRANDS LEADERS N'ATTENDENT PAS L'OCCASION «IDÉALE». ILS CRÉENT DES MOMENTS RÉSERVÉS À L'ENSEIGNEMENT, SOUVENT EN EMMENANT LEURS PROTÉGÉS HORS DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL, DANS DES AMBIANCES PLUS DÉTENDUES OU DES ENDROITS INHABITUELS.

leurs subordonnés. Craig Newmark, le fondateur de Craigslist (un site de petites annonces, NDLR), se souvient avoir reçu ce type de conseil ciblé de la part de son ancien chef, dans les bureaux d'une branche locale d'IBM, après un incident où il s'est comporté de façon pédante. Son boss l'a pris à part et lui a dit calmement: «Ne réprimande pas les gens quand ça a peu d'importance.»

Un cadre supérieur qui travaillait pour Bill Sanders a décrit une confrontation similaire. Il avait utilisé l'expression «les gars» lors d'une réunion importante (à l'issue finalement positive) avec de potentiels associés. Après coup, en privé, Bill Sanders lui a reproché son langage trop familier: «Il a passé son bras autour de mes épaules, comme un père, se rappelle le cadre supérieur, et m'a bien fait comprendre que, même si la réunion avait été un succès, cela aurait pu être mieux.» Depuis, ce cadre met un point d'honneur à effacer «les gars» de son vocabulaire professionnel.

Julian Robertson excellait dans l'art de donner des conseils ciblés et, plus généralement, pour personnaliser ses échanges permanents avec ses protégés. «Il était très fort pour comprendre ce qui motivait les gens et savait comment extraire le meilleur d'eux-mêmes», explique Chase Coleman. «Pour certains, c'était en les encourageant, et pour d'autres, c'était en les faisant se sentir moins à l'aise. Il taillait son approche sur mesure en s'appuyant sur ce qu'il pensait être le plus efficace.»

Poser des questions. Les leaders stars suivent aussi l'exemple de Socrate et enseignent en posant des questions incisives et pertinentes, alors même qu'ils sont souvent en train d'approfondir leur propre apprentissage. D'après un collègue du HCA, Tommy Frist Jr. «posait constamment des questions pointues afin de découvrir ce qui se passait». Il le faisait pour «apprendre lui-même, pas pour vous donner l'impression que vous faisiez quelque chose de bien ou de mal. C'était un processus pédagogique.»

De la même manière, Norman Brinker, de Burger King, «posait sans cesse des questions», se souvient un ancien cadre supérieur qui officiait sous ses ordres. «Qu'est-ce que vous pensez de ceci? Qu'est-ce que vous pensez de cela? Si c'était votre restaurant, que feriez-vous différemment?» Il incitait ses employés à faire la même chose: «Avez-vous échangé avec le personnel? Quel genre de retours les clients font-ils?»

Montrer l'exemple. Il existe une autre stratégie pédagogique puissante et répandue mise en œuvre par les cadres que j'ai suivis, et utilisée conjointement avec les autres techniques que j'ai mentionnées, qui est en fait la plus simple: diriger par l'exemple. Andrew Golden, président de la Princeton University Investment Company, a rapporté que son ancien chef, David Swensen, responsable des placements à Yale, était connu pour garantir à ses nouvelles recrues ambitieuses qu'il ferait tout son possible pour les aider non seulement à se développer, mais aussi à grimper les échelons dès qu'ils seraient prêts (c'est exactement de cette manière qu'Andrew Golden a fini par occuper son poste actuel). Lui et d'autres disciples de Swensen ont appris la stratégie en le regardant la mettre en œuvre, et ils font aujourd'hui de même. «C'est un outil de recrutement génial», souligne Andrew Golden.

L'un des subordonnés directs de Tommy Frist Jr. m'a confié qu'il avait appris à «être bien plus audacieux» simplement en côtoyant Frist, qui était «incroyablement créatif dans sa manière de développer et de rendre cohérente l'entreprise». Pour cet autre manager de Frist, «on apprenait autant en regardant Tommy qu'en l'écoutant». Parfois, il suffit d'être confronté au bon exemple pour adopter de nouveaux comportements.

FINALEMENT, LES GRANDS LEADERS comprennent que, même avec une petite dose d'enseignement personnalisé de qualité, on peut récolter de grands bénéfices. En tant que chef, vous attirez l'attention de vos employés, et les leçons que vous transmettez seront plus pertinentes, plus opportunes et plus personnalisées que les discours prononcés dans les programmes traditionnels de formation au leadership. Et, lorsque vous endossez le rôle du professeur, vous construisez un rapport de loyauté, vous boostez le développement de votre équipe et encouragez une performance entrepreneuriale de haute volée.

Enseigner n'est pas simplement une «option» pour les bons managers; c'est une responsabilité à part entière. Si vous n'enseignez pas, vous ne dirigez pas vraiment.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes:

Sydney Finkelstein, professeur de management (Steven Roth) et directeur du Center for Leadership à la Tuck School of Business au Dartmouth College. Son dernier ouvrage s'intitule «Superbosses: How Exceptional Leaders Master the Flow of Talent».

HARVARD BUSINESS REVIEW

LA REVUE DE RÉFÉRENCE DES CADRES ET DES DIRIGEANTS !

Retrouvez les théories de management les plus récentes et les plus innovantes.

1 AN - 6 NUMÉROS
VERSION PAPIER ET NUMÉRIQUE

7 rubriques d'informations uniques pour réussir dans le monde de l'entreprise.

\+

3 HORS-SÉRIES
VERSION PAPIER ET NUMÉRIQUE

Des Hors-Séries collector avec :

- Des **auteurs de référence,** experts dans leurs thématiques.
- Des **analyses** rigoureuses, détaillées et exhaustives pour vous accompagner dans vos réflexions de croissance et transformation.
- Une nouvelle manière d'appréhender le **management.**

\+

ACCÈS ILLIMITÉ AU SITE HBRFRANCE.FR

Retrouvez toutes les archives, des articles **inédits d'experts** sur des thématiques tournées vers le business.

Une lecture facilitée et des réflexions toujours plus avant-gardistes sur la stratégie, le marketing, le digital, le management...

UNE EXPÉRIENCE DE LECTURE RENOUVELÉE

DES OUTILS UNIQUES, DES ANALYSES RIGOUREUSES

BON D'ABONNEMENT

À renvoyer sous enveloppe affranchie à Harvard Business Review - Service abonnements - 62066 ARRAS cedex 9

☑ **OUI, je m'abonne à HBR et je reçois gratuitement mon magazine chez moi**

1 / JE CHOISIS MA FORMULE D'ABONNEMENT

OFFRE PLATINIUM

1 AN - 6 numéros HBR **+ 3 Hors-séries collector** version papier et numérique + accès illimité au site HBR

☐ **OPTION LIBERTÉ** (1)

Je paie **25€ tous les 2 mois.**

Je recevrai l'autorisation de prélèvement automatique à remplir. J'ai bien noté que je pourrais résilier ce service à tout moment par simple lettre.

- **N'avancez pas d'argent**
- **Payez en petites mensualités**
- **Arrêtez votre abonnement quand vous voulez**

OU

☐ **OPTION COMPTANT** (2)

Je choisis de régler comptant, je m'abonne pour 150€.

1 AN - 9 NUMÉROS

Je choisis mon mode de paiement ci-dessous.

+ DE 50% DE RÉDUCTION*

OFFRE PREMIUM

1 AN - 6 numéros version papier et numérique + l'accès en illimité au site internet HBR France

☐ **OPTION LIBERTÉ** (1)

Je paie **16€50 tous les 2 mois.**

Je recevrai l'autorisation de prélèvement automatique à remplir. J'ai bien noté que je pourrais résilier ce service à tout moment par simple lettre.

OU

☐ **OPTION COMPTANT** (2)

Je choisis de régler comptant, je m'abonne pour 99€.

1 AN - 6 NUMÉROS

2 / JE M'ABONNE

En ligne sur prismashop.fr + *simple* + *rapide* et + *sécurisé*

1. Rendez-vous directement sur le site **www.prismashop.fr**
2. Cliquez sur "Clé Prismahop" — **Clé Prismashop**
3. Saisissez votre **clé Prismashop indiquée ci-dessous**

Paiement sécurisé en ligne VISA mastercard PayPal CB

Par courrier en complétant les informations ci-dessous :**

☐ Mme ☐ M.

☐ Je suis un particulier ☐ Je suis une entreprise (à préciser ci-dessous)

Nom : _____

Prénom : _____

Adresse : _____

Code postal : _____ Ville : _____

Par téléphone 0 826 963 964 Service 0,20 € / min + prix appel

Par SMS en envoyant HSB 19D au 32321* *(sms non surtaxé)* SMS+

3 / JE RÈGLE MON ABONNEMENT

☐ Chèque bancaire à l'ordre de Harvard Business Review France

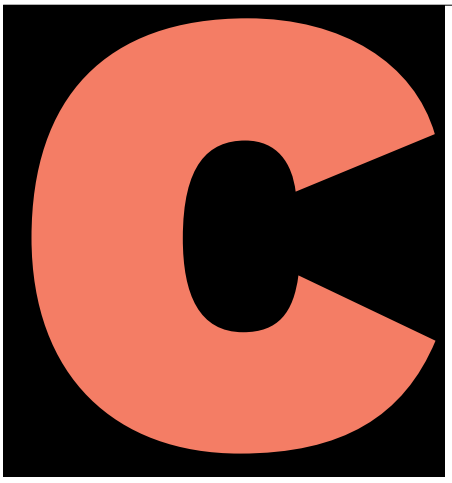
MA CLÉ PRISMASHOP ▸ HSB19D

*Par rapport au prix de vente au numéro. **Informations obligatoires, à défaut votre abonnement ne pourra être mise en place. (1) Option Liberté : Je peux résilier cet abonnement à durée indéterminée à tout moment par appel ou par courrier au service clients (voir CGV du site prismashop.fr), les prélèvements seront aussitôt arrêtés. Le prix de l'abonnement est susceptible d'augmenter à date anniversaire. Vous en serez bien sur informé préalablement par écrit et aurez la possibilité de résilier cet abonnement à tout moment. (2) Option comptant : engagement pour une durée ferme après enregistrement de mon règlement. Photos non contractuelles. Offre réservée aux nouveaux abonnés de France métropolitaine. Délai de livraison du 1er numéro : 4 semaines environ après enregistrement du règlement, dans la limite des stocks disponibles. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique par le Groupe Prisma Media à des fins d'abonnement à nos services de presse, de fidélisation et de prospection commerciale. Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez à tout moment d'un droit d'accès, de rectification, d'effacement, de limitation du traitement, de portabilité des données qui vous concernent, ainsi qu'un droit d'opposition au traitement pour des motifs légitimes, en écrivant au Data Protection Officer du Groupe Prisma Média au 13 rue Henri Barbusse 92230 Gennevilliers ou par email à dpo@prismamedia.com. Dans le cadre de la gestion de votre abonnement ou si vous avez accepté la transmission de vos données à des partenaires du Groupe Prisma Media, vos données sont susceptibles d'être transférées hors de l'Union Européenne. Ces transferts sont encadrés conformément à la réglementation en vigueur, par le mécanisme de certification Privacy Shield ou par la signature de Clauses Contractuelles types de la Commission Européenne.

DORMEZ BIEN, DIRIGEZ MIEUX

LES MANAGERS ONT BESOIN DE SE REPOSER PLUS. VOICI COMMENT Y PARVENIR.

PAR CHRISTOPHER M. BARNES. ILLUSTRATION : WAYNE MILLS



Combien d'heures dormez-vous chaque nuit? La plupart d'entre nous savent qu'il est recommandé de dormir huit heures. Mais, en prenant en compte le travail, la famille et les obligations sociales si chronophages qui représentent parfois plus de 16 heures dans une même journée, il peut sembler impossible d'y arriver. Peut-être avez-vous l'impression de fonctionner correctement en ne dormant que quatre ou cinq heures chaque nuit. Peut-être vous êtes-vous habitué aux vols de nuit, aux décalages horaires et aux nuits blanches occasionnelles. Vous êtes peut-être même fier de vous priver de sommeil.

Si cela vous parle, vous n'êtes pas le seul. Bien que les rangs des défenseurs du sommeil grossissent assurément (avec à leur tête des personnalités comme Arianna Huffington et Jeff Bezos), un pourcentage élevé de personnes, en particulier les cadres américains, ne semblent pas dormir autant qu'elles le devraient. Selon les données les plus récentes issues du National Health Interview Survey (NHIS), la proportion d'Américains qui ne dorment pas plus de six heures par nuit (le minimum pour une bonne nuit de sommeil pour la plupart des gens) est passé de 22% en 1985 à 29% en 2012. Une étude internationale menée en 2017 par le Center for Creative Leadership a découvert que, chez les leaders, le problème est pire encore : 42% d'entre eux ne ferment les yeux que six heures ou moins chaque nuit.

Il est probable que vous connaissiez déjà les avantages du repos (et ce qu'il en coûte de ne pas dormir

BIEN QUE LES RANGS DES DÉFENSEURS DU SOMMEIL GROSSISSENT ASSURÉMENT, UN POURCENTAGE ÉLEVÉ DE PERSONNES, EN PARTICULIER LES CADRES AMÉRICAINS, NE SEMBLENT PAS DORMIR AUTANT QU'ELLES LE DEVRAIENT.

LORSQUE LES LEADERS ARRIVENT AU TRAVAIL SANS S'ÊTRE REPOSÉS, ILS SONT PLUS SUSCEPTIBLES DE PERDRE PATIENCE AVEC LES EMPLOYÉS, D'AGIR ABUSIVEMENT, ET D'APPARAÎTRE MOINS CHARISMATIQUES.

assez). Le sommeil nous permet de nous renforcer et de stocker les souvenirs, de gérer nos expériences émotionnelles, de maintenir des niveaux de glucose suffisants pour faire fonctionner le cerveau, et de se débarrasser des bêta-amyloïdes (des déchets qui s'accumulent chez les patients atteints d'Alzheimer et qui perturbent l'activité cognitive). Par contre, le sommeil insuffisant et la fatigue poussent à des jugements médiocres, à un manque de self-control et à une créativité réduite. Et cela a des répercussions moins connues sur les organisations. Mes recherches montrent que le manque de sommeil n'affecte pas uniquement la performance individuelle : lorsque les managers ne dorment pas suffisamment, l'expérience et le rendement de leurs subordonnés s'en trouvent aussi lésés.

Alors, comment utiliser cette information pour changer durablement de comportement? En tant que leader en manque de sommeil, vous pouvez commencer par reconnaître les dégâts potentiels que peut provoquer votre fatigue (non seulement sur vous, mais aussi sur ceux qui travaillent pour vous). Ensuite, suivez des conseils simples et pratiques fondés sur des recherches pour vous assurer de mieux dormir, de donner le meilleur de vous-même et de faire ressortir ce qu'il y a de meilleur chez les gens qui vous entourent.

LA PROPAGATION DES DÉGÂTS

Traditionnellement, les chercheurs ont décrit le management comme étant stable au fil du temps (certains patrons sont simplement mauvais et d'autres ne le sont pas). Mais de récentes recherches indiquent que le comportement de chacun peut changer de manière dramatique de jour en jour et de semaine en semaine (et ces changements s'expliquent en grande partie par la qualité du sommeil d'un manager). En effet, des études ont montré que, lorsque les leaders arrivent au travail sans s'être reposés, ils sont plus susceptibles de perdre patience avec les employés, d'agir abusivement et d'apparaître moins charismatiques. Il existe aussi une plus grande probabilité que leurs subordonnés souffrent ensuite eux-mêmes de manque de sommeil (et adoptent même des attitudes contraires à l'éthique).

Dans une récente étude, Cristiano Guarana et moi-même avons mesuré le sommeil de 40 managers et de 120 de leurs subordonnés directs au cours des trois premiers mois durant lesquels il leur était demandé de collaborer, ainsi que la qualité de ces relations patron-employé. Nous avons découvert que les leaders qui manquaient de sommeil étaient plus impatients, irritables et inamicaux, ce qui dégradait les relations. Nous espérions que cet effet diminuerait au fil du temps, lorsque les gens apprendraient à se connaître, mais ce ne fut pas le cas. La privation de sommeil était tout aussi néfaste à la fin des trois mois qu'elle l'était au début de l'expérience. Cependant, les leaders étaient complètement inconscients de cette dynamique négative.

Lorenzo Lucianetti, Devasheesh Bhave, Michael Christian et moi-même avons obtenu des résultats similaires lorsque nous avons demandé à 88 leaders et à leurs subordonnés de remplir des questionnaires quotidiens durant deux semaines : quand les patrons dormaient mal, ils étaient plus enclins à faire montre de comportements abusifs le lendemain ; en résultaient des niveaux d'engagement plus bas chez les subordonnés. Lorsque le patron ne se sent pas reposé, tout le service en pâtit.

Le sommeil affecte aussi la capacité des managers à inspirer et à motiver ceux qui les entourent. Dans une expérience datant de 2016, Cristiano Guarana, Shazia Nauman, Dejun Tony Kong et moi-même avons joué sur le sommeil d'un échantillon d'étudiants : certains étaient autorisés à dormir une nuit normale complète, tandis que l'on attribuait aléatoirement aux autres une configuration dans laquelle ils étaient privés de sommeil et devaient rester éveillés deux heures de plus. Nous avons ensuite demandé à chaque participant de faire un discours sur le rôle d'un leader, avons enregistré ces prises de parole et avons fait évaluer le charisme des orateurs par des tiers. Les scores de ceux qui manquaient de sommeil étaient de 13% inférieurs à ceux du groupe témoin. Pourquoi? De précédentes recherches ont montré que, lorsque les leaders manifestent des émotions positives, les subordonnés se sentent bien et, par conséquent, perçoivent leurs patrons comme étant charismatiques. Si nous ne dormons pas assez, nous sommes moins susceptibles de nous sentir positifs et moins aptes à gérer ou à feindre la bonne humeur ; il est très difficile de sortir d'une déprime causée par une insomnie.

De plus, les leaders qui ignorent la valeur du sommeil peuvent impacter négativement non seulement les émotions mais aussi les comportements au sein de leur équipe. Lorenzo Lucianetti, Eli Awtrey, Gretchen Spreitzer et moi-même avons conduit une série d'études sur ce que nous avons nommé la « dévaluation du sommeil » (des scénarios dans lesquels les leaders adressent à leurs subordonnés un message signifiant que le sommeil est sans importance). Ils peuvent faire cela en donnant l'exemple (en se vantant de ne dormir que quatre heures ou en envoyant des mails à 3 heures du matin, par exemple), ou bien alors ils sont susceptibles d'influencer les habitudes des employés en les encourageant à travailler durant les heures de sommeil habituelles (peut-être en reprochant aux subordonnés de ne pas répondre à ces mails nocturnes, ou en félicitant ceux qui travaillent souvent jusque tard dans la nuit). Dans nos études, nous avons découvert que les employés sont très attentifs à de tels signaux et ajustent leur propre comportement en fonction de cela. En particulier, les collaborateurs de leaders qui montrent et encouragent de mauvaises habitudes de sommeil dorment environ 25 minutes de moins chaque nuit que les gens dont les supérieurs valorisent le sommeil, et ils rapportent que leur sommeil est de moins bonne qualité.

En outre, découverte supplémentaire (peut-être plus percutante encore) liée à ces recherches : la dévaluation du sommeil par les leaders peut aussi pousser les subalternes à des comportements moins éthiques. Les supérieurs qui rejetaient systématiquement le repos (par rapport aux autres managers) évaluaient leurs subordonnés comme étant moins susceptibles de bien faire. Nous nous doutions que ce n'était pas simplement le manque de sommeil qui poussait les leaders à noter plus durement ; il est probable que les employés se comportaient en réalité de manière moins morale à cause de l'environnement qu'était devenu leur lieu de travail ou à cause de leur propre manque de sommeil. En effet, dans des études menées précédemment, nous avons montré que le manque de sommeil est directement lié à des écarts de conduite en termes éthiques.

DES SOLUTIONS PRISES À LA LÉGÈRE

Fort heureusement, il existe des solutions pour aider les leaders à améliorer la qualité du sommeil et sa quantité. Plusieurs d'entre elles sont bien connues mais restent sous-employées. Elles impliquent de s'en tenir à des horaires de coucher et de lever constants, d'éviter certaines substances à l'approche du coucher (la caféine dans les sept heures qui le précèdent, l'alcool dans les trois heures, et la nicotine dans les trois ou quatre heures) et de faire de l'exercice (mais pas juste avant d'aller se coucher).

En outre, les exercices de relaxation et de méditation de pleine conscience aident à réduire l'anxiété et facilitent l'endormissement.

Une nouvelle branche de la recherche commence à montrer combien il est important de modifier nos habitudes à l'égard de nos smartphones également. La mélatonine est une neurohormone essentielle impliquée dans le processus du sommeil, et la lumière (en particulier la lumière bleue des écrans) empêche sa production naturelle. Dans des recherches axées sur des cadres intermédiaires, Klodiana Lanaj, Russell Johnson et moi-même avons découvert que passer du temps sur son smartphone après 21 heures nuisait au sommeil, ce qui affectait l'implication au travail le lendemain. Un conseil simple : arrêtez de regarder vos appareils la nuit. Si cela ne vous convient pas, vous devriez porter des lunettes qui filtrent la lumière bleue. Des chercheurs ont découvert qu'elles sont capables d'atténuer ses effets sur la production de mélatonine, aidant ainsi les gens à s'endormir plus facilement ; je mène en ce moment les toutes premières étapes d'une étude s'intéressant à la façon dont cela peut aussi améliorer le travail au bureau.

Les leaders avisés commencent également à surveiller leur sommeil en le notant sur leur agenda ou à l'aide d'appareils électroniques. Mais attention : la plupart des capteurs de sommeil n'ont pas été soumis à des tests rigoureux évaluant leur précision (votre bracelet connecté est capable de beaucoup de choses, mais pas de réellement mesurer votre sommeil). Il y a de nombreuses applications qui affirment des choses sans fondement (par exemple qu'elles sont capables de savoir dans quelle phase de sommeil vous vous trouvez). Cependant, certains appareils, comme les dispositifs ActiGraph, sont très précis et peuvent vous aider à savoir si vous surestimez votre temps de sommeil (nous oublions parfois les périodes où nous sommes éveillés pendant la nuit) et s'il y a des habitudes que vous pouvez changer. Par exemple, vous pourriez découvrir que, bien que vous passiez sept heures au lit chaque nuit, vous ne dormez en réalité que cinq heures fragmentées en petits segments. Ou peut-être avez-vous remarqué que vous vous couchez plus tard le week-end et que vous vous sentez déphasé le lundi, alors que vous devez revenir à un horaire de lever plus matinal. Sachant cela, vous pouvez faire des ajustements, comme prendre un bain relaxant avant d'aller au lit dans l'espoir de vous reposer durablement ou aller au lit plus tôt les samedis et dimanches soir.

Les leaders négligent souvent deux autres outils. Le premier est le traitement des troubles du sommeil. Selon certaines estimations, jusqu'à 30% des Américains ont des insomnies et plus de 5% souffrent d'apnée du sommeil. Une grande majorité des personnes ayant ces problèmes ne sont jamais diagnostiquées ou traitées. Si vous êtes en surpoids, que vous ronflez et passez un nombre suffisant d'heures au lit sans pour autant vous sentir reposé, il est possible que vous soyez

CERTAINES ORGANISATIONS, COMME GOOGLE, METTENT À DISPOSITION DES EMPLOYÉS DES ESPACES DE SIESTE, CAR ELLES ONT COMPRIS QUE VINGT MINUTES DE REPOS PEUVENT RENDRE LES GENS PLUS PRODUCTIFS.

sujet à l'apnée du sommeil. Les conjoints sont souvent les premiers à remarquer les symptômes, mais le diagnostic médical est généralement établi après une étude du sommeil mesurant les niveaux d'oxygène et les ondes cérébrales. Vous pourriez vous voir prescrire un masque de ventilation en pression positive continue (PPC) à porter la nuit ; en maintenant les voies nasales et la gorge ouvertes, ces appareils aident énormément les patients souffrant d'apnée du sommeil.

Quant aux insomniaques, ils sont généralement conscients du problème, mais ignorent souvent comment y remédier. Jared Miller, Sophie Bostock et moi-même avons étudié un programme en ligne qui utilise la thérapie cognitivo-comportementale pour combattre ce trouble. Nous avons découvert que les participants que l'on affectait aléatoirement au programme voyaient la qualité de leur sommeil s'améliorer, se contrôlaient mieux, étaient de meilleure humeur, plus satisfaits de leur emploi, et se montraient aussi plus serviables envers leurs collègues. Le traitement ne revenait qu'à quelques centaines de dollars pour chaque participant ; un excellent retour sur investissement. J'en suis actuellement aux prémices d'une nouvelle étude qui mesurera les effets de ce traitement sur les comportements des leaders et leurs conséquences sur les subordonnés ; j'en attends des effets bénéfiques similaires.

L'autre outil négligé permettant de mieux se reposer est la sieste. Trop souvent, les leaders pensent que la sieste relève de l'oisiveté et non du travail. Cependant, les recherches indiquent clairement qu'être assoupi ne serait-ce que 20 minutes peut entraîner un rétablissement significatif et ainsi améliorer la qualité du travail. Une courte sieste peut accélérer les processus cognitifs, diminuer les erreurs et augmenter l'endurance lors des tâches difficiles ultérieures qui demanderont une attention sans faille. Une étude a révélé que huit minutes de sommeil seulement durant la journée étaient suffisantes pour améliorer significativement la mémoire.

Au sein de plusieurs cultures en dehors des Etats-Unis, la sieste est une activité normale et bienvenue. Au Japon, *inemuri* (littéralement « dormir alors que l'on est présent ») est considéré de façon positive. Les siestes de la mi-journée font partie de la vie professionnelle espagnole depuis longtemps. Aujourd'hui, des leaders américains commencent à adopter cette forme de repos. Tony Hsieh, le P-DG de Zappos, est un adepte de la sieste et certaines organisations comme Google et PricewaterhouseCoopers mettent à la disposition des employés des espaces de sieste, car elles ont compris que vingt minutes de repos peuvent rendre les gens plus efficaces et plus productifs pour le reste de la journée.

En tant que leader, même si vous-même n'arrivez pas à dormir assez, vous devriez mettre l'accent sur de bonnes habitudes de sommeil. Vos employés attendent que vous leur donniez des signaux sur ce qu'il est important de faire. Evitez de vous vanter de ne pas dormir, vous risqueriez de leur envoyer le signal qu'eux aussi ne devraient pas considérer le sommeil comme une priorité. Si vous devez absolument écrire un mail à 3 heures du matin, programmez l'envoi différé de celui-ci de telle manière que les autres ne le reçoivent pas avant 8 h. Lorsque vous devez passer une nuit blanche pour travailler sur un projet, ne vous dites pas que c'est un comportement exemplaire.

Certains éminents défenseurs du sommeil sont des P-DG. Comme Ryan Holmes, de Hootsuite (« Cela ne vaut pas le coup de vous priver de sommeil durant de longues périodes, quelle que soit la pression qui est sur vous ») ; Jeff Bezos, d'Amazon (« Dormir huit heures change la donne pour moi, j'essaie d'en faire une priorité ») ; et Arianna Huffington, la CEO de Thrive Global, qui a écrit tout un livre sur le sujet.

Il est évident que vous pouvez « caser » plus d'heures de travail en dormant moins. Mais rappelez-vous que la qualité de votre travail (et votre capacité à diriger) décline alors inévitablement, souvent sans même que vous vous en rendiez compte. Comme le dit Jeff Bezos : « Prendre correctement un petit nombre de mesures cruciales est plus important que de prendre un grand nombre de décisions. En négligeant votre sommeil, vous gagnerez peut-être deux heures "productives" de plus, mais cette productivité pourrait bien être une illusion. » Pire encore, comme le montrent mes recherches, vous affecterez de manière négative vos subordonnés.

Si, en revanche, vous faites du sommeil une priorité, vous deviendrez un leader plus accompli qui inspire les employés à être plus performants. Ne soyez pas handicapé, vous ou votre équipe, par un manque de repos.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Au moment de la rédaction de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes :

Christopher M. Barnes, maître de conférences en management à la Foster School of Business de l'université de Washington.

LA RÉUSSITE, C'EST L'OPPORTUNITÉ MÊLÉE À LA PRÉPARATION"

UNE INTERVIEW DE DEEPAK CHOPRA, GOUROU DU BIEN-ÊTRE.
PAR ALISON BEARD. PHOTO: DUSTIN AKSLAND

HBR: Quelle leçon clé aimeriez-vous que les leaders tirent de votre travail?
DEEPAK CHOPRA: Je leur donne l'opportunité de réfléchir à des questions importantes : Qui suis-je? Pour quoi je pense que j'existe? Quelle est ma raison d'être? Qu'est-ce que j'apporte? Qu'est-ce qui me rend heureux? Quel héritage vais-je laisser? Qui sont mes héros, mes mentors, mes modèles dans l'histoire, la mythologie, la religion, le monde des affaires? Quelles sont mes forces? Qu'est-ce qui me motive? Le but n'est pas de chercher des conseils, mais d'arriver à une réflexion profonde au terme de laquelle ils tracent leur propre voie. Nous pourrions étudier de grandes figures historiques. L'idée est qu'ils œuvrent dans le but de prendre en main leur bien-être personnel (social, émotionnel, physique, financier, professionnel) et celui des autres.
Je leur apprends à exploiter leur créativité, qu'ils soient artistes ou scientifiques (l'intention, la collecte d'informations, l'analyse, l'incubation, la vision, l'intuition), et à être au service des personnes qu'ils influencent. Ce sont les fondamentaux. S'ils sont réceptifs, je les mène ensuite vers des pratiques méditatives afin qu'ils puisent dans leur conscience supérieure. Je leur apprends à éviter la rancœur ou les griefs, l'hostilité, la peur, la culpabilité ou la honte; à aller au-delà de l'esprit à un niveau de conscience plus profond; je leur enseigne la pyramide des besoins et la façon d'y répondre; je les initie à une vision supérieure. Au fil des années, en rencontrant et en coachant des leaders, y compris des chefs d'Etat, j'en ai entendu beaucoup dire «J'ai eu de la chance» ou bien «J'étais au bon endroit au bon moment» ou encore «J'ai bénéficié d'une certaine synchronicité des événements». Mais je pense que la réussite, c'est l'opportunité mêlée à la préparation, ce qui se produit uniquement lorsque vous êtes conscient. Donc je leur apprends à être conscients.

A l'âge de 45 ans, Deepak Chopra a abandonné une éminente carrière de médecin et de dirigeant hospitalier à Boston pour lancer, en Californie, son propre centre, consacré à la médecine intégrative. Auteur de 86 ouvrages et orateur aguerri, il conseille aussi des organisations et des particuliers.

“SI VOUS NE TROUVEZ PAS LE TEMPS DE PRENDRE SOIN DE VOUS, VOUS ÊTES DANS UNE SITUATION DÉLICATE.”

Comment persuadez-vous les dirigeants d’adopter les pratiques dont vous faites la promotion dans leur vie quotidienne?
Il y a cinq choses à faire : dormir, manger équilibré, faire de l’exercice, s’adonner à une activité contemplative et avoir des émotions et des manières de communiquer saines et non violentes. Une fois qu’ils ont adopté ces pratiques, ils commencent à se sentir si bien, si heureux et si énergiques que cela devient addictif. Lorsque les gens me disent qu’ils n’ont pas le temps de mettre ces choses en pratique ne serait-ce qu’une fois par jour, je leur dis de les faire deux fois par jour, parce que si vous ne trouvez pas le temps de prendre soin de vous, vous êtes dans une situation délicate. J’ai une vie très remplie aussi, mais elle est structurée : il y a un temps pour les relations, un temps pour manger en pleine conscience, un temps pour la technologie, un temps pour la méditation, un temps pour dormir. Cela me permet d’accomplir bien plus de choses.

Vous étiez un médecin et un cadre de santé renommé avant d’ouvrir votre centre. Qu’est-ce qui vous a poussé à changer de voie?
Plusieurs choses. Formé à la neuroendocrinologie (ou chimie du cerveau), j’ai pu observer la connexion qui existe entre ce qui se passe dans notre tête et dans notre corps. Aujourd’hui, tout le monde parle de sérotonine, d’ocytocine et de dopamine (les molécules liées à l’émotion) et on peut les contrôler grâce à des médicaments, mais ce n’était pas le cas à l’époque. En tant que praticien, j’étais aussi pleinement conscient du fait que le même médecin pouvait donner les mêmes médicaments à deux patients atteints de la même maladie et obtenir des résultats différents. Nous aimons à penser que la médecine est une science exacte, mais elle ne l’est pas ; les réactions biologiques ne sont jamais prédictibles, parce que les gens n’ont pas seulement un corps mais aussi un esprit. J’ai commencé à utiliser l’expression « corps-esprit », tout comme on parle de « masse-énergie » ou « d’espace-temps », mais cela n’a pas été admis. On m’a fait savoir que mes collègues pensaient que je perdais les pédales et que mes propos leur faisaient honte. J’avais le sentiment que si je restais trop longtemps, je serais probablement renvoyé. Et puis j’étais stressé. J’avais 35 patients au cabinet et 20 patients à l’hôpital, dont 5 en unité de soins intensifs. Je n’avais pas le temps de dormir. Un jour, j’ai donc décidé de presque tout abandonner et de partir.

Avez-vous déjà regretté de vous être positionné en marge de l’ordre établi?
Non, car je suis revenu dans le monde de la médecine par la grande porte. J’ai un poste de professeur à la faculté de médecine de l’université de Californie, à San Diego. J’ai écrit trois livres, dont le plus récent est « The Healing Self », cosigné avec Rudy Tanzi, professeur à Harvard et vice-président du département de neurologie au Massachusetts General Hospital, et nous continuons à publier des articles qui attirent l’attention de la communauté scientifique.

Que répondez-vous aux critiques qui disent que vous êtes davantage un commercial qu’un guérisseur ou un leader spirituel?
Au début, je m’en offusquais et j’étais sur la défensive. Il suffisait que je dise la moindre chose, aussi banale fût-elle, pour que les gens me traitent de « charlatan », d’« imposteur », d’« escroc », de « profiteur ». Mais je recevais aussi énormément de commentaires positifs et flatteurs. Je me suis rendu compte que, quoi que vous disiez ou fassiez, vous aurez droit à ces deux types de réactions, il faut donc être immunisé contre les deux et avoir la peau dure. Si vous êtes convaincu que ce que vous faites est pertinent, persévérez, avec acharnement. Et, aujourd’hui, mon travail est reconnu. Je suis invité par tout un tas d’organisations pour donner des conférences et, dans les hôpitaux, je rencontre beaucoup de jeunes médecins et d’étudiants en médecine qui se montrent réceptifs.

Le secteur du développement personnel prospère. Qu’est-ce qui, selon vous, permet à votre personne et à votre message de faire ainsi écho chez les gens?
Eh bien, j’ai d’importantes références. Je suis spécialiste de médecine interne et professeur en faculté de médecine. Aujourd’hui, la plupart des hôpitaux pratiquent la médecine intégrative et notre centre accueille des étudiants et des internes, ainsi qu’un cabinet médical composé de médecins extrêmement qualifiés. Je me suis aussi intéressé à la sagesse ancestrale, en particulier de l’Est, et c’est aussi devenu un large mouvement. A part ça, peut-être que mon accent indien y est pour quelque chose? Je ne sais pas. Le secteur du développement personnel forme en effet un ensemble hétéroclite. Il y a des sages et des génies, mais aussi des illuminés et des personnes sans la moindre formation qui ont vécu des expériences personnelles et ont décidé d’en faire des livres ou des conférences. Malgré cela, peu importe à quel point on pense qu’une personne est crédible, s’il y a des gens pour la suivre. Qui suis-je pour juger? Pour chaque initiative, on trouvera des gens qui s’expriment avec leur propre niveau de conscience et d’autres, partageant le même niveau de conscience, qui y sont sensibles.

GANZ

L'AGENCE CONTENT THINKING

Agence conseil en stratégies de contenus du groupe Prisma Média, GANZ développe une méthode de réflexion basée sur la co-création, l'agilité et l'innovation : le Content Thinking. Nous concevons des contenus inspirants, pensés pour engager vos audiences.

agence-ganz.com

contact@agence-ganz.com

01 73 05 51 10

Votre CV est-il performant ?

Votre CV passe-t-il la première sélection ?
Comment le recruteur vous voit-il à travers le prisme de votre CV ?
Voilà les questions que tous les candidats se posent... ou devraient se poser.
Pour le savoir, CVfirst vous propose de soumettre votre CV à ses consultants
pour obtenir un avis d'expert et une proposition d'amélioration, de réécriture ou de coaching.

Pour bénéficier d'une analyse gratuite de votre CV, rendez-vous sur ***www.cvfirst.fr***

CVfirst
démontrez votre potentiel

Pour décrocher des entretiens, votre CV doit être en parfait accord avec les besoins des recruteurs. Afin d'atteindre cet objectif, CVfirst, premier service de rédaction de CV, vous offre l'analyse de votre CV.